

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ESTABELECIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS: uma alternativa de  
sobrevivência e competitividade.**

**WILSON JOSÉ MAFRA**

**FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 1999.**

**Wilson José Mafra**

**ESTABELECIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS: uma alternativa de sobrevivência e competitividade.**

**Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas.**

---

**Prof. Ricardo de Miranda Barcia, Ph.D.**  
Coordenador do Programa

**Banca Examinadora:**

---

**Prof. Osmar Possamai, Dr.**  
(Orientador)

---

**Prof. José Francisco Salm, Ph.D.**  
(UFSC)

---

**Prof. Enio Pontes de Deus, Dr. Eng.**  
(Universidade Federal do Ceará - UFC)

---

**Prof. Nério Amboni, Dr. Eng.**  
(Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC)

---

**Prof. Fernando Antônio Forcellini, Dr. Eng.**  
(Moderador)

**Florianópolis, dezembro de 1999.**

## DEDICATÓRIA

À esposa **Maria**,  
aos filhos, **Claudia e André**,  
pela compreensão, paciência, incentivo e carinho  
.

À minha mãe, **Dorvalina**,  
e a meus irmãos pelo carinho e incentivo.

A meu Pai, **Olindio**,  
cuja vida foi um exemplo de  
honestidade e integridade (*in memoriam*).

## AGRADECIMENTO

Gostaria de agradecer as seguintes pessoas e entidades:

Ao meu orientador, Professor Osmar Possamai, pela orientação, apoio e acompanhamento contínuo e criterioso.

Ao Professor José Francisco Salm pelo seu carinho, ensinamentos preciosos, transmissão de apoio e segurança.

Ao Professor Nério Amboni, pelos esclarecimentos, disponibilidade de ajuda e incentivo.

Ao Magnífico Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitor de Administração da UDESC, Professores Raimundo Zumblick, Jorge de Oliveira Musse e Pio Campos Filhos por terem viabilizado o curso em Joinville e pelo apoio contínuo e seguro.

Aos Diretores Geral e Assistentes do Centro de Ciências Tecnológicas da UDESC-JOINVILLE, Professores Wesley Masterson Belo de Abreu, Anselmo Fábio de Moraes e Raimundo Nonato Robert, pelo apoio e incentivo.

Aos amigos, Ascânio, Barbosa, Demarchi, Torrens, Lessa e Bressan pelas sugestões, ajuda e comentários.

Ao amigo Harro Stamm pelas inúmeras vezes que ajudou e incentivou.

Ao Senhor Raul Schmidt pelas conversas que resultaram em ensinamentos preciosos.

As organizações e aos seus Presidentes, Superintendentes, Diretores e Gerentes, por permitirem a aplicação do modelo proposto, pela ajuda e contribuição.

Aos colegas de Departamento Nelson, Enori, Pedro e Guilherme pelo estímulo e apoio.

Ao Arnaldo da ESAG-UDESC pelo apoio e incentivo.

Ao Professores Possamai, Neri e Selig do Departamento de Engenharia de Produção da UFSC por acreditarem em cursos fora da sede e tornado o de Joinville realidade.

Aos parentes pelo estímulo, carinho e torcida durante toda a realização deste trabalho.

A banca que com suas sugestões e comentários enriqueceram este trabalho.

A Universidade Federal de Santa Catarina e a Universidade do Estado de Santa Catarina, parceiras neste empreendimento, que colocando suas estruturas e apoio necessário possibilitaram a realização deste curso.

Aos colegas do Curso realizado em Joinville pelo estímulo, confiança e contribuição.

A todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram com sugestões, material e informações e que por lapso ou esquecimento não foram citados.

## SUMÁRIO

|   |             |
|---|-------------|
| <b>LISTA DE FIGURAS.....</b>  | <b>x</b>    |
| <b>LISTA DE QUADROS.....</b>  | <b>xiii</b> |
| <b>RESUMO.....</b>  | <b>xv</b>   |
| <b>ABSTRACT.....</b>  | <b>xvi</b>  |
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>1</b>    |
| 1.1 OBJETIVOS.....  | 3           |
| 1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO.....  | 4           |
| <b>2 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....</b>   | <b>6</b>    |
| 2.1 ESTABELECIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS.....  | 6           |
| 2.2 IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO AMBIENTE.....   | 8           |
| 2.3 AS ESTRATÉGIAS DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA.....  | 12          |
| 2.4 LIMITAÇÕES DOS MODELOS ATUAIS.....  | 17          |
| 2.5 ELEMENTOS PARA A SOLUÇÃO.....   | 21          |
| 2.6 ORIGINALIDADE, INEDITISMO E CONTRIBUIÇÃO.....   | 23          |
| 2.7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....  | 25          |
| 2.7.1 Caracterização da Pesquisa: tipo, método, perspectiva de análise e modo de<br>investigação..... | 25          |
| 2.7.2 População.....  | 27          |
| 2.7.3 Definição Constitutiva dos Termos e Variáveis.....  | 27          |
| 2.7.4 Técnicas de Coleta e Tratamento dos dados.....  | 27          |
| 2.7.5 Limitações do Estudo.....   | 30          |
| <b>3 AMBIENTE EXTERNO.....</b>  | <b>32</b>   |
| 3.1 SURGIMENTO.....   | 36          |
| 3.2 IMPORTÂNCIA.....  | 37          |

|   |            |
|---|------------|
| 3.3 DEFINIÇÃO.....  | 38         |
| 3.4 COMPOSIÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO.....                   | 38         |
| 3.5 AMBIENTE GERAL.....                                   | 41         |
| 3.6 AMBIENTE OPERACIONAL.....                             | 52         |
| 3.7 CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE.....                      | 54         |
| 3.8 LEVANTAMENTOS PARA ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....   | 58         |
| <b>4 AMBIENTE INTERNO.....</b>                            | <b>62</b>  |
| 4.1 SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL.....                        | 62         |
| 4.1.1 Modelo de Administração.....                        | 63         |
| 4.1.2 Estrutura Organizacional.....                       | 69         |
| 4.1.3 Aspectos Tecnológicos.....                          | 74         |
| 4.1.4 Sistema de Informação.....                          | 79         |
| 4.2 SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.....                   | 81         |
| 4.3 SUBSISTEMA DE MARKETING.....                          | 87         |
| 4.4 SUBSISTEMA DE PRODUÇÃO.....                           | 93         |
| 4.5 SUBSISTEMA FINANCEIRO.....                            | 99         |
| 4.6 LEVANTAMENTOS PARA ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....   | 100        |
| <b>5 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....</b>                        | <b>106</b> |
| 5.1 IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES.....                      | 106        |
| 5.2 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO.....                         | 108        |
| 5.3 ESTRATÉGIAS.....                                      | 109        |
| 5.4 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....                             | 115        |
| 5.5 REDEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....                           | 117        |
| 5.6 CONSIDERAÇÕES.....                                    | 119        |
| <b>6 MODELO PROPOSTO.....</b>                             | <b>122</b> |
| 6.1 NECESSIDADES DE NOVOS NEGÓCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO.... | 123        |
| 6.2 QUIPE DE NOVOS NEGÓCIOS.....                          | 124        |
| 6.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....                      | 127        |
| 6.4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....                      | 132        |
| 6.5 CONFRONTO DA REALIDADE EXTERNA COM A INTERNA.....     | 134        |

|  |            |
|--|------------|
| 6.6 AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS.....                                 | 136        |
| 6.7 ESCOLHA DA PROPOSTA.....                                     | 142        |
| 6.8 IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO.....                          | 144        |
| <b>7 APLICAÇÃO DO MODELO.....</b>                                | <b>147</b> |
| 7.1 APLICAÇÃO DO MODELO NA EMPRESA ALFA.....                     | 147        |
| 7.1.1 Etapa 1: necessidades de novos negócios.....               | 148        |
| 7.1.2 Etapa 2: equipe de novos negócios.....                     | 148        |
| 7.1.3 Etapa 3: análise do ambiente externo.....                  | 149        |
| 7.1.3.1 Análise do ambiente geral.....                           | 149        |
| 7.1.3.2 Análise do ambiente operacional.....                     | 153        |
| 7.1.4 Etapa 4: análise do ambiente interno.....                  | 155        |
| 7.1.4.1 Subsistema organizacional.....                           | 155        |
| 7.1.4.1.1 Modelo de administração.....                           | 155        |
| 7.1.4.1.2 Estrutura organizacional.....                          | 156        |
| 7.1.4.1.3 Aspectos tecnológicos.....                             | 156        |
| 7.1.4.1.4 Sistema de informação.....                             | 156        |
| 7.1.4.2 Subsistema de recursos humanos.....                      | 157        |
| 7.1.4.3 Subsistema de marketing.....                             | 157        |
| 7.1.4.4 Subsistema de produção.....                              | 157        |
| 7.1.4.5 Subsistema financeiro.....                               | 158        |
| 7.1.5 Etapa 5: Confronto da realidade externa com a interna..... | 161        |
| 7.1.6 Etapa 6: Avaliação das propostas.....                      | 162        |
| 7.1.7 Etapa 7: Escolha da proposta.....                          | 169        |
| 7.1.8 Etapa 8: Implementação e acompanhamento.....               | 170        |
| 7.2 APLICAÇÃO DO MODELO NA EMPRESA BETA.....                     | 171        |
| 7.2.1 Etapa 1: necessidades de novos negócios.....               | 172        |
| 7.2.2 Etapa 2: equipe de novos negócios.....                     | 172        |
| 7.2.3 Etapa 3: análise do ambiente externo.....                  | 173        |
| 7.2.3.1 Análise do ambiente geral.....                           | 173        |
| 7.2.3.2 Análise do ambiente operacional.....                     | 176        |
| 7.2.4 Etapa 4: análise do ambiente interno.....                  | 177        |



|  |            |
|--|------------|
| 7.2.4.1 Subsistema organizacional.....                           | 178        |
| 7.2.4.1.1 Modelo de administração.....                           | 178        |
| 7.2.4.1.2 Estrutura organizacional.....                          | 178        |
| 7.2.4.1.3 Aspectos tecnológicos.....                             | 178        |
| 7.2.4.1.4 Sistema de informação.....                             | 179        |
| 7.2.4.2 Subsistema de recursos humanos.....                      | 179        |
| 7.2.4.3 Subsistema de marketing.....                             | 180        |
| 7.2.4.4 Subsistema de produção.....                              | 180        |
| 7.1.4.5 Subsistema financeiro.....                               | 180        |
| 7.2.5 Etapa 5: Confronto da realidade externa com a interna..... | 183        |
| 7.2.6 Etapa 6: Avaliação das propostas.....                      | 184        |
| 7.2.7 Etapa 7: Escolha da proposta.....                          | 192        |
| 7.2.8 Etapa 8: Implementação e acompanhamento.....               | 193        |
| <b>8 CONCLUSÕES.....</b>   | <b>194</b> |
| 8.1 CONCLUSÕES.....  | 194        |
| 8.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....                        | 197        |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                           | <b>198</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>   | <b>207</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| FIGURA 1 – Evolução do planejamento estratégico.....  | 14  |
| FIGURA 2 – Etapas para o estabelecimento de novos negócios.....                                 | 22  |
| FIGURA 3 – O enfoque sistêmico e o ambiente organizacional.....                                 | 34  |
| FIGURA 4 – Fatores que afetam a organização.....  | 36  |
| FIGURA 5 – A organização e o ambiente geral e operacional.....                                  | 41  |
| FIGURA 6 – Maneiras de satisfazer os níveis de necessidades de Maslow.....                      | 84  |
| FIGURA 7 – A relação de Maslow e Herzberg com uma situação motivadora.....                      | 85  |
| FIGURA 8 – Os fatores de motivação para produzir de Vroom.....                                  | 86  |
| FIGURA 9 – Conceitos centrais do marketing.....   | 89  |
| FIGURA 10 – O processo de administração de marketing.....                                       | 91  |
| FIGURA 11 – Diagrama causa e efeito.....  | 101 |
| FIGURA 12 – Cadeia de valores genérica.....   | 102 |
| FIGURA 13 – Atividades genéricas de uma categoria.....  | 103 |
| FIGURA 14 – Fonte representativas de diferenciação.....   | 105 |
| FIGURA 15 – Forças competitivas.....  | 112 |
| FIGURA 16 – Estratégias genéricas.....  | 113 |
| FIGURA 17 – Desenvolvimento estratégico.....  | 114 |
| FIGURA 18 – Matriz de crescimento.....  | 115 |
| FIGURA 19 – Três dimensões utilizadas para definir um negócio.....                              | 116 |
| FIGURA 20 – Reconciliação bidimensional com a tridimensional.....                               | 118 |
| FIGURA 21 – Etapas e ferramentas do modelo proposto.....  | 123 |
| FIGURA 22 – Ambiente geral onde está inserida a organização.....                                | 128 |
| FIGURA 23 – Ambiente operacional.....   | 129 |
| FIGURA 24 – Subsistemas do ambiente interno.....  | 132 |
| FIGURA 25 – Exemplo de diagrama causa e efeito envolvendo os subsistemas da<br>organização..... | 133 |

|   |     |
|---|-----|
| FIGURA 26 – Matriz para estabelecimento da profundidade e abrangência de<br>cada proposta.....                        | 137 |
| FIGURA 27 – Matriz para estabelecimento do impacto e tempo de resposta de<br>cada proposta.....                       | 138 |
| FIGURA 28 – Matriz para estabelecimento da complexidade e incerteza de cada<br>proposta.....                          | 138 |
| FIGURA 29 – Matriz para estabelecimento do impacto e oportunidade de cada<br>proposta.....                            | 139 |
| FIGURA 30 – Exemplo de avaliação numérica das propostas.....  | 140 |
| FIGURA 31 – Exemplo de comparação das propostas.....  | 141 |
| FIGURA 32 – Retorno à análise do estabelecimento de novos negócios.....   | 143 |
| FIGURA 33 – Ciclo PDCA.....   | 145 |
| FIGURA 34 – Reinício do processo.....   | 146 |
| FIGURA 35 – Identificação do negócio atual da Empresa Alfa.....   | 149 |
| FIGURA 36 – Diagrama de causa e efeito da Empresa Alfa.....   | 159 |
| FIGURA 37 – Cadeia de valor da Empresa Alfa.....  | 160 |
| FIGURA 38 – Matriz que estabelece a profundidade e abrangência das propostas para a<br>Empresa Alfa.....              | 162 |
| FIGURA 39 – Matriz que estabelece o impacto e oportunidades das proposta para a<br>Empresa Alfa.....                  | 163 |
| FIGURA 40 – Matriz que estabelece o tempo de resposta e a oportunidade das proposta<br>para a Empresa Alfa.....       | 163 |
| FIGURA 41 – Matriz que estabelece a complexidade e a incerteza das proposta para a<br>Empresa Alfa.....               | 164 |
| FIGURA 42 – Avaliação numérica das proposta para a Empresa Alfa,<br>considerando a perspectiva de melhor negócio..... | 165 |
| FIGURA 43 – Avaliação numérica das proposta para a Empresa Alfa,<br>considerando o risco.....                         | 166 |
| FIGURA 44 – Comparação das avaliações numéricas das propostas para a<br>Empresa Alfa.....                             | 166 |
| FIGURA 45 – Identificação do negócio atual da Empresa Beta.....   | 173 |

|  |     |
|--|-----|
| FIGURA 46 – Diagrama de causa e efeito da Empresa Beta.....  | 181 |
| FIGURA 47 – Cadeia de valor da Empresa Beta.....   | 182 |
| FIGURA 48 – Matriz que estabelece a profundidade e abrangência das propostas<br>para a Empresa Beta.....               | 184 |
| FIGURA 49 – Matriz que estabelece o impacto e oportunidades das propostas<br>para a Empresa Beta.....                  | 185 |
| FIGURA 50 – Matriz que estabelece o tempo de resposta e a oportunidade das<br>propostas para a Empresa Beta.....       | 185 |
| FIGURA 51 – Matriz que estabelece a complexidade e a incerteza das propostas<br>para a Empresa Beta.....               | 186 |
| FIGURA 52 – Avaliação numérica das propostas para a Empresa Beta,<br>considerando a perspectiva de melhor negócio..... | 187 |
| FIGURA 53 – Avaliação numérica das propostas para a Empresa Beta,<br>considerando o risco.....                         | 188 |
| FIGURA 54 – Comparação das avaliações numéricas das propostas para a<br>Empresa Beta.....                              | 189 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| QUADRO 1 – Fatores do ambiente organizacional externo.....                               | 11  |
| QUADRO 2 – Subsistemas do ambiente organizacional interno.....                           | 12  |
| QUADRO 3 – A organização e o ambiente.....   | 56  |
| QUADRO 4 – Dimensões dos modelos de gestão.....  | 66  |
| QUADRO 5 – Configurações de Mintzberg.....   | 71  |
| QUADRO 6 – Tipos de estruturas organizacionais e potencial de aprendizagem...            | 73  |
| QUADRO 7 – Características da tecnologia de Thompson.....                                | 76  |
| QUADRO 8 – Tipologia de tecnologia e produto.....  | 77  |
| QUADRO 9 – Série tecnológica contínua.....   | 78  |
| QUADRO 10 – Natureza mutante do trabalho.....  | 83  |
| QUADRO 11 – Fatores motivacionais de Herzberg.....                                       | 85  |
| QUADRO 12 – Classificação dos sistemas produtivos.....                                   | 94  |
| QUADRO 13 – Atividades genéricas da cadeia de valores.....                               | 104 |
| QUADRO 14 – Alternativas para a redefinição do negócio.....                              | 118 |
| QUADRO 15 – Confronto dos levantamentos externos com os internos.....                    | 135 |
| QUADRO 16 – Lista das possibilidades do estabelecimento de novos negócios.....           | 136 |
| QUADRO 17 – Possibilidades para o estabelecimento de novos negócios<br>selecionados..... | 141 |
| QUADRO 18 – DILE (Dificuldade, Investimento, Lucratividade, Exequibilidade)              | 143 |
| QUADRO 19 – Levantamento dos fatores sociais para a Empresa Alfa.....                    | 150 |
| QUADRO 20 – Levantamento dos fatores culturais para a Empresa Alfa.....                  | 150 |
| QUADRO 21 – Levantamento dos fatores políticos para a Empresa Alfa.....                  | 151 |
| QUADRO 22 – Levantamento dos fatores econômicos para a Empresa Alfa.....                 | 151 |
| QUADRO 23 – Levantamento dos fatores tecnológicos para a Empresa Alfa.....               | 152 |
| QUADRO 24 – Levantamento dos fatores legais para a Empresa Alfa.....                     | 152 |

|  |     |
|--|-----|
| QUADRO 25 – Levantamento da análise dos clientes para a Empresa Alfa.....                                    | 153 |
| QUADRO 26 – Levantamento da análise dos fornecedores para a Empresa Alfa....                                 | 154 |
| QUADRO 27 – Levantamento da análise dos concorrentes para a Empresa Alfa....                                 | 154 |
| QUADRO 28 – Levantamento da análise dos órgãos regulamentadores para a<br>Empresa Alfa.....                  | 155 |
| QUADRO 29 – Propostas para o estabelecimento de novos negócios para a<br>Empresa Alfa.....                   | 161 |
| QUADRO 30 – Possibilidades para o estabelecimento de novos negócios<br>selecionadas para a Empresa Alfa..... | 167 |
| QUADRO 31 – Especificações das propostas selecionadas à Empresa Alfa. ....                                   | 168 |
| QUADRO 32 – Justificativas das propostas selecionadas à Empresa Alfa.....                                    | 168 |
| QUADRO 33 – Aplicação da técnica DILE nas propostas da Empresa Alfa.....                                     | 169 |
| QUADRO 34 – Levantamento dos fatores sociais para a Empresa Beta.....  | 174 |
| QUADRO 35 – Levantamento dos fatores culturais para a Empresa Beta.....                                      | 174 |
| QUADRO 36 – Levantamento dos fatores políticos para a Empresa Beta.....                                      | 174 |
| QUADRO 37 – Levantamento dos fatores econômicos para a Empresa Beta.....                                     | 175 |
| QUADRO 38 – Levantamento dos fatores tecnológicos para a Empresa Beta.....                                   | 175 |
| QUADRO 39 – Levantamento dos fatores demográficos para a Empresa Beta.....                                   | 175 |
| QUADRO 40 – Levantamento da análise dos clientes para a Empresa Beta.....                                    | 176 |
| QUADRO 41 – Levantamento da análise dos fornecedores para a Empresa Beta...                                  | 176 |
| QUADRO 42 – Levantamento da análise dos concorrentes para a Empresa Beta....                                 | 177 |
| QUADRO 43 – Levantamento da análise dos órgãos regulamentadores para a<br>Empresa Beta.....                  | 177 |
| QUADRO 44 – Propostas para o estabelecimento de novos negócios para a<br>Empresa Beta.....                   | 183 |
| QUADRO 45 – Possibilidades para o estabelecimento de novos negócios<br>selecionadas para a Empresa Beta..... | 190 |
| QUADRO 46 – Especificações sobre as propostas selecionadas à Empresa Beta....                                | 191 |
| QUADRO 47 – Justificativas das propostas selecionadas à Empresa Beta.....                                    | 191 |
| QUADRO 48 – Aplicação da técnica DILE nas propostas da Empresa Beta.....                                     | 192 |

## RESUMO

As profundas transformações que estão ocorrendo em todas as áreas da atividade social, cultural, política, econômica e empresarial, causadas pelo uso cada vez mais intenso da tecnologia da informação e da globalização dos mercados, tem mudado as bases de competição, forçando as organizações a se adequarem pela busca constante de novas formas de planejar e realizar negócios. Decorrente disto, as organizações não podem mais contar com os procedimentos que demoram a produzir seus efeitos. Uma organização deve estar preparada para pensar em novas idéias, novos produtos, novos mercados, novas formas de fazer as coisas, criando um ambiente que favoreça os novos desenvolvimentos e possibilite que idéias transformem-se em negócios futuros. É indispensável, também, permitir que um grupo de colaboradores da instituição, trabalhe em condições que lhes sejam favoráveis na busca de sinais do ambiente que impulsionem a novos desenvolvimentos. Desta forma, pensando num processo que agilizasse os procedimentos da organização, no sentido de superar as dificuldades impostas pela competitividade atual, propõe-se uma nova metodologia. Esta nova metodologia tem por objetivo concentrar-se nas perspectivas das oportunidades que se apresentam e que atendam às sugestões feitas pelo ambiente, vislumbrando novos negócios para a organização. Como processo da metodologia proposta, possibilita-se que um grupo de colaboradores da organização concentre seus esforços, pensamentos e ações direcionados à identificação de novas oportunidades, atendendo às necessidades demandadas pelo ambiente. Com isto, tornam-se necessárias uma avaliação cuidadosa do ambiente externo e interno e a identificação criteriosa das oportunidades detectadas. Como descrito, faz-se necessário também que se repita periodicamente a metodologia na busca de novos resultados para a organização, devendo sua condição de agilidade, sobrevivência e competitividade.

## **ABSTRACT**

The deep transformations occurring in every branch of the social, cultural, political, economic and business activities, promoted by very intensive use of the information technology and through the globalization of the markets, has changed the foundations of competition, forcing the organizations to adjust through a continuous search for new ways to plan and accomplish business. In consequence, the organizations cannot rely on procedures that are late to show results. The organization must be ready to consider new ideas, new markets, and new ways to accomplish tasks, creating an environment favorable to new developments and to create new businesses from ideas. It is also necessary that a group of officials operate under conditions that allow them to search for signs in the environment that enhance new developments. Thus, searching for a process that speeds up the proceedings of the organization, to overcome the difficulties imposed by the present competitiveness, a new methodology is proposed. This new approach target in focusing the perspectives of the opportunities that appear and which satisfy the suggestions presented by the environment, with a glimpse at new businesses for the organization. As a process to test the proposed methodology, a group of officials is allowed to concentrate its efforts, thoughts and actions directed to the identification of new opportunities, in accordance with the needs of the environment. So, it's necessary a careful evaluation of the external and internal environment and an identification of the detected opportunities judicious. To accomplish this, it is necessary that the methodology is repeated periodically, in search of new results for the organization, increasing its capability of agility, survival and competitiveness.

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**



A competitividade, oriunda do processo de globalização e da tecnologia da informação, está fazendo com que as organizações busquem incessantemente novas formas de superar concorrentes e ampliar a clientela. Para o consumidor, a origem dos produtos torna-se insignificante diante da satisfação da sua necessidade e do quanto ele paga por isto. A utilidade, o custo e a identificação com o consumidor é que farão a diferença na preferência e consequentemente na sobrevivência da organização.

**Nessa economia de livre mercado, onde as fronteiras não conseguem impedir a entrada de produtos do exterior, a introdução de novos produtos passa a ser uma estratégia das organizações contra os competidores mais lentos, sejam eles externos ou internos. Como consequência, a organização fica pressionada à decisão do estabelecimento mais rápido de novos negócios.**

Ressalta-se que o estabelecimento de novos negócios deve estar direcionado à condição de produzir ou prestar serviços que possam levar uma pessoa a preferir um produto ou serviço em detrimento daquele produzido por outra organização. Vale também ressaltar que, no contexto competitivo provocado pela globalização e a tecnologia da informação, as organizações devem adotar o lema dos ecologistas: pensar globalmente, agir localmente, ou seja, devem ser competitivas internacionalmente e ter atuação destacada em mercados localizados.

Deve-se além disto, levar em conta que a globalização e a facilidade de comunicação, abrem caminhos a uma série de oportunidades de negócios. O estabelecimento de novos negócios passa a não ser mais perspectiva de um só lugar, mas pode ocorrer em qualquer parte e requer que se pense num sistema como um todo. Pela premissa da globalização, surgem novas tendências de organização mundial, afetando a economia e promovendo a formação dos blocos regionais de livre comércio e a formalização de acordos multilaterais para o convencionamento de especificações e tarifas.

Idealmente, a organização, para estar preparada para as mudanças exigidas pela competitividade existente, deveria ser flexível com adoção de novas filosofias gerenciais e operacionais que atendam as novas exigências, com produtos personalizados, com poucos níveis hierárquicos, com novas formas de delegar, motivar e acessar mercados nacionais e internacionais. Mas como a realidade é adversa, deve-se conhecer as condições internas e externas à organização como forma de avaliar o

potencial e a sua agilidade. Avaliar o potencial instalado para adaptar funções faz parte do processo de flexibilização e agilização organizacional.

Diante do exposto, busca-se verificar quais fatores, do ambiente interno e externo, possibilitam estabelecer novos negócios para atender às exigências do mercado.

A presente proposta encontra justificativa, quando se concebe que as organizações são intencionalmente constituídas com o intuito de serem eternas. Isto só não acontece, se durante sua existência não houver uma sintonia entre suas necessidades e as do ambiente.

**A sobrevivência, o crescimento e o desenvolvimento de uma organização estão condicionados a sua capacidade de interagir com as influências ambientais.**

Diante disto, não se pode estranhar que a grande maioria das empresas que surgem não sobrevivem aos cinco primeiros anos de existência.

Para sobreviver na sociedade da informação, as organizações precisam capacitar-se levando em conta que o conhecimento está mudando a forma de se produzir e fazer negócios. O cenário da globalização e do avanço da tecnologia da informação alteram radicalmente nossas vidas e a conjuntura mundial de realizar negócios.

Na medida em que a tecnologia passou a definir a dinâmica da qualidade de vida dos povos e, ao mesmo tempo, em que cada vez mais deve-se levar em conta a participação dos recursos humanos e a preservação dos recursos naturais, o domínio dos fatores que propiciem o estabelecimento de novos negócios é indispensável à participação de qualquer setor produtivo em um mercado globalizado e competitivo.

O entendimento das filosofias empresariais, como seus propósitos, estratégias e estilos; o entendimento do ambiente organizacional, como mercado, tecnologia, economia e questões político-sociais, são alguns dos fatores do ambiente que devem ser observados no estabelecimento de novos negócios.

Sabe-se também, que o estabelecimento de novos negócios traz consigo um componente de incerteza e de complexidade, resultado do manuseio e domínio das variáveis envolvidas.

Espera-se, como contribuição, que a adoção de um mecanismo que permita identificar as possibilidades de novos negócios, através das análises dos fatores internos e externos realizadas por um grupo de pessoas da organização, possa também permitir o desenvolvimento destes com menos incerteza e complexidade. Além disso, possa também direcionar à aqueles que sejam operacionalmente factíveis.

Busca-se, através dessas análises realizadas por uma equipe de trabalho interna à organização constituída para esse fim, instituir novos negócios que não levem a grandes mudanças ou a processos demorados para o estabelecimento.

Pretende-se, de forma original, que a organização obtenha um mecanismo rápido e ágil na identificação de novos negócios e que a busca seja efetuada de forma sistemática, permitindo à organização a agilidade competitiva na corrida contra os concorrentes e na satisfação de seus clientes.

Seja sob o ponto de vista teórico ou sob o ponto de vista prático, é importante que se procure conhecer como os fatores internos e externos interagem, bem como são obtidos, interpretados, avaliados, comunicados e finalmente utilizados.

Do exposto, fica evidente a relevância do presente estudo, quando se propõe estudar quais fatores devem ser levados em conta no processo do estabelecimento de novos negócios e que venham atender às novas exigências do mercado.

## 1.1 OBJETIVOS

Para alcançar o proposto, estabelece-se como objetivo geral a elaboração de uma sistemática que permita a identificação dos fatores do ambiente interno e externo à organização, que possibilitem o estabelecimento de novos negócios e atendam as exigências do mercado.

No sentido de alcançar o objetivo geral, estabelece-se como objetivos específicos os seguintes:

- identificar fatores do ambiente externo, geral e operacional, que propiciem o estabelecimento de novos negócios;
- identificar fatores do ambiente interno que possibilitem o estabelecimento de novos negócios;
- estabelecer o confronto dos fatores levantados no ambiente externo e interno e que atendam as exigências do mercado;
- propor, a partir dos dados coletados, o estabelecimento de novos negócios para a organização.

## 1.2 - ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em oito capítulos, como descritos a seguir.

No segundo Capítulo, aborda-se o problema, objeto deste trabalho, sua identificação, por que vale a pena resolvê-lo, as dificuldades da maneira como vem sendo resolvido, os elementos para a solução e os procedimentos metodológicos.

No terceiro Capítulo, apresenta-se o estudo sobre o ambiente externo, abordando a importância, a definição, a composição do ambiente e suas interferências.

No quarto Capítulo, desenvolvem-se os fundamentos da análise do ambiente interno, envolvendo os seguintes subsistemas: organizacional, de marketing, de produção, de finanças e de recursos humanos.

No quinto Capítulo, fundamenta-se a definição de negócios e assuntos correlatos que auxiliam o estabelecimento das estratégias de novos negócios.

No sexto Capítulo, desenvolve-se o modelo proposto analisando fatores para o estabelecimento de novos negócios.

No sétimo Capítulo apresentam-se as aplicações do modelo em duas organizações escolhidas, bem como uma análise dos resultados obtidos.

No oitavo Capítulo apresenta-se a conclusão do trabalho e as sugestões para novas pesquisas sobre o assunto.

## **CAPÍTULO 2 - DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

No capítulo anterior mencionou-se a necessidade de a organização criar mecanismos para superar concorrentes, adotando uma política contínua de estabelecimento de novos negócios. Menciona-se também, que ela deve estar atenta às ocorrências existentes no ambiente externo e interno, que devido às constantes e profundas transformações que ocorrem em todas as áreas da atividade social, cultural, política, econômica e empresarial, têm mudado os ambientes de negócios e forçado as organizações a acompanhar, interpretar e compreender a natureza dessas mudanças e suas implicações. Na sequência, procura-se fundamentar a proposta mostrando o problema, a importância

do tema, as formas atualmente usadas para resolvê-lo, as limitações dos modelos de resolução atuais, os elementos para a solução e a definição das variáveis envolvidas.

## 2.1 – O ESTABELECIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS

Quando se propõe operacionalizar negócios detectados no ambiente, uma implicação importante é a interação entre os fatores externos e internos à organização.

A avaliação real da potencialidade, como infra-estrutura instalada, estrutura organizacional, gerencial e de recursos humanos, é necessária para que a organização possa implantar seus novos negócios com sucesso. A falta do conhecimento dos recursos de uma organização, como instalações, pessoal e estado motivacional, bem como o pouco exercício da visão estratégica do futuro e da concorrência, resultarão em ineficiência, atraso tecnológico e a perda da condição competitiva.

Com a globalização e a difusão das técnicas japonesas, e da qualidade total, cujas filosofias são aproximar a produção da intenção do consumidor, é necessário que a organização tenha que desenvolver um processo contínuo de aprimoramento das relações com seus clientes, e passar a questionar aspectos da organização, direcionados ao estabelecimento de novos negócios, como forma de vencer a concorrência e ganhar vantagem competitiva.

**Para alcançar o sucesso, as organizações devem coordenar todos os seus esforços na antecipação das necessidades dos clientes, usando adequadamente seu potencial interno, bem como a exploração eficiente do potencial externo, devendo para isto, enxergar além do seu horizonte de negócio atual, e até influenciar fatores ambientais externos e fora do seu alcance direto.**

Dentro deste objetivo, é importante que os dirigentes desenvolvam um comportamento que favoreça o estabelecimento de novas oportunidades de negócios, promovendo a interação com o ambiente e a modificação da configuração e dos aspectos dinâmicos internos.

**O desenvolvimento de um aguçado instinto para detectar oportunidades e torná-las realidade dentro da organização, fortalecerá suas estratégias competitivas. Sem esquecer que toda estratégia é formulada através do relacionamento com o meio ambiente e da maneira como as oportunidades são planejadas e orientadas para atingir objetivos e metas. Não se deve esquecer também, que a estratégia não deve apenas responder ao meio, mas também contribuir para modelar o meio em favor da organização.**

**Importante também é lembrar que dado à velocidade com que as mudanças ocorrem e a forma com que as organizações se imitam, estas devem antecipar o futuro criando novos espaços competitivos e novas formas de vantagem competitiva. Para promover alguns destes resultados, Hamel e Prahalad (1990;1995), sugerem que se dedique atenção às capacidades essenciais como forma de desencadear o estabelecimento de novos negócios. Um outro aspecto a observar, reside na percepção quanto à diferenciação entre o ambiente percebido e o ambiente real, pautada na análise do ambiente geral e operacional. O ambiente percebido nem sempre corresponde à realidade e pode levar a detectar nichos de mercados não vantajosos.**

Tem-se então o problema da captação, verificação e interpretação das informações do ambiente externo e interno direcionados a possibilitarem o estabelecimento de novos negócios e a condição de efetivação destes na organização.

**Enfatiza-se a importância de reconhecer a forma com que a organização reage ao seu ambiente. E ainda, compreender as interações com o ambiente, para buscar a excelência empresarial. A experiência tem mostrado que não há outro caminho a não ser a implantação de uma filosofia que busque, permanentemente, a excelência empresarial e não há dúvidas de que a eficiência de uma empresa está subordinada à maneira adotada pela organização, no sentido de extrair as potencialidades internas e externas a ela (Brumer, 1996).**

Resumidamente, o problema está em detectar e pôr em prática as oportunidades de negócios que surgem para uma organização, tornando este processo em um mecanismo operacional e sistemático.

**A partir dos fundamentos discutidos pelos estudiosos da área, busca-se neste trabalho determinar quais os fatores do ambiente interno e externo que possibilitam o estabelecimento de novos negócios para as organizações ALFA e BETA consideradas neste estudo.**

## 2.2 - IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO AMBIENTE

O processo da globalização e da tecnologia da informação vem provocando mudanças na forma de planejar e realizar negócios, fazendo com que se tenha que refazer a integração total da cadeia de valores da organização com clientes e fornecedores.

A organização que não conceber essas mudanças estará propensa a sucumbir diante de seus concorrentes. Como mencionado, para propor as adaptações à organização, é preciso que se busque no ambiente as informações necessárias.

**Resulta que a ênfase no ambiente não é nova, mas redescoberta a partir dos anos 60, pelo sensível aumento nos estudos sobre o meio ambiente organizacional (Hall, 1984). Acentua-se a partir daí a necessidade desta interação, concebendo-se que as organizações operam dentro do contexto ambiental, do qual dependem para sobreviver, manter-se, crescer e desenvolver-se (Stoner, 1985).**

O exame das relações entre a organização e o ambiente tem interesse essencial quando se trata de delimitar objetivos. Esses objetivos ou finalidades devem estar alicerçados sobre o que deseja a sociedade e sobre o que ela pode ser persuadida a apoiar, e portanto não podem ser vistos como estáticos ou estabelecidos arbitrariamente, mas resultam da interação tanto dentro da organização, como entre esta e o ambiente. O êxito da organização depende, assim, de sua sensibilidade e capacidade adaptativa às circunstâncias e, ocasionalmente requer mudanças nas finalidades (Ramos, 1983).

Para Lawrence e Lorsch (1973), em ambientes relativamente estáveis, as maneiras convencionais burocráticas de integração são adequadas. Já em ambientes turbulentos, as mesmas precisam ser substituídas por outras formas, tais como equipes de projetos multidisciplinares, indicação de pessoal habilitado na arte de coordenação e resolução de conflito.

A história mostra que as organizações atentas às mudanças que afetam direta ou indiretamente a sua atividade, têm conseguido se adaptar, sobreviver e crescer, mesmo em condições instáveis e adversas no ambiente de negócios.

Com esta intenção é que as organizações estão num processo de adequação de sua estrutura, com a implantação de uma série de técnicas, como gerência da qualidade total, controle da qualidade, reengenharia, *downsizing* e outras, com o intuito de tornarem-se ágeis e próximas aos consumidores e assim vencer as rápidas transformações causadas pelo avanço da tecnologia da informação e globalização dos mercados.

Todavia, o macroambiente empresarial atual assume muitas formas diferentes. Embora alguns ambientes ainda possam ser relativamente simples e estáveis, outros tendem a ser, por natureza, muito mais complexos e dinâmicos. Assim, as organizações são concebidas como parte de um universo ou

ambiente maior, já que qualquer coisa que acontece no ambiente maior pode afetar a organização (Amboni, 1997).

A preocupação com a agilidade dos dirigentes das organizações no sentido de se adequarem a essa nova realidade leva Amboni (1997, p. 14), a comentar que “o ambiente da organização (interno e externo) altera-se de modo muito rápido e se os dirigentes não se ativerem para as oportunidades e ameaças externas, bem como para as potencialidades e fraquezas internas, poderão perder termos na competitividade, produtividade, qualidade e legitimidade”.

A conscientização e a adaptação a esse novo cenário universal é também preocupação de Alencar (1995, p. 2), quando diz que “já se faz presente a demanda de novas estruturas por novos procedimentos administrativos e por novas lideranças, dotadas dos requisitos da era da informação. Para as nações, uma administração alheia a essa nova realidade levará qualquer delas a crescer muito menos que o seu potencial permite, a oferecer uma qualidade de vida a seus cidadãos muito aquém de suas potencialidades e a se tornar dependente”.

Todas essas inquietações são fundamentais para as organizações alcançarem seus objetivos, sob pena de não sobreviverem se não estiverem atentas.

Muitos aspectos têm contribuído para se entender por que muitas organizações perdem vantagem competitiva. Argumenta-se que, se a organização não enxergar as exigências do mercado, poderá implementar estratégias não condizentes com a capacidade organizacional e material da mesma.

Pressões competitivas podem necessitar de uma intensa vigilância do ambiente. Estudos neste sentido sugerem que a volatilidade, a incerteza estratégica e as mudanças ambientais aumentam essas atividades levando a um amplo monitoramento ambiental, (Snyder, 1981; Daft, Sormunen e Parks, 1988; Yasai-Ardekani e Nistrom, 1996). Desta forma, os pesquisadores têm se concentrado em captar os efeitos dos ambientes organizacionais por intermédio de medidas da incerteza ambiental percebida ou seus elementos constituídos de complexidade e turbulência, afirmando que a incerteza ambiental valoriza as estruturas e processos flexíveis de organização que permitem maior adaptabilidade às condições ambientais.

Toda organização está sujeita a uma rede de influências externas e de relações com o meio-ambiente (Miles e Snow, 1992). Diante disto, a alta administração tem a responsabilidade no ajuste da organização ao meio-ambiente e no gerenciamento das interdependências internas que são criadas. A manutenção e o alinhamento da organização e das variáveis ambientais é uma tarefa difícil,



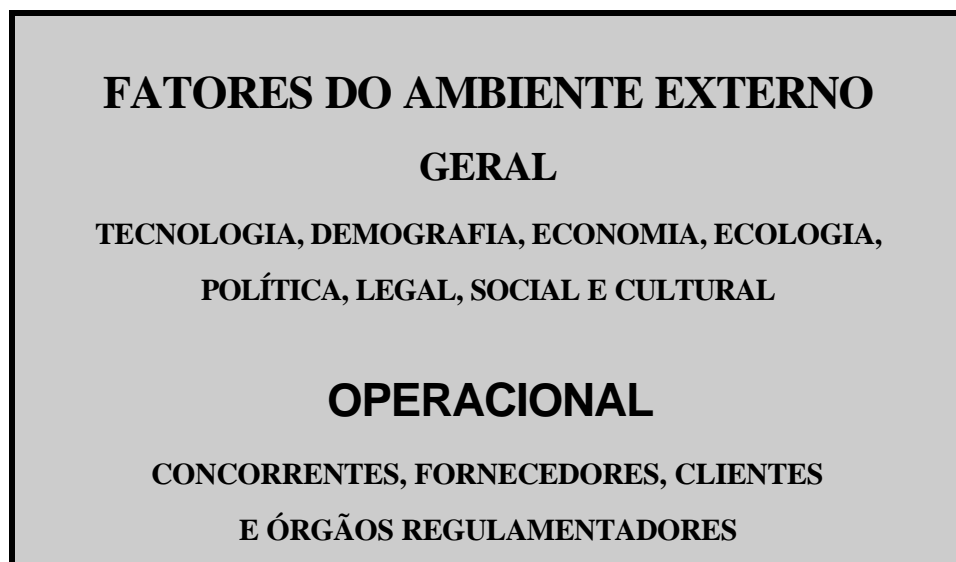
principalmente porque cada grupo de variáveis muda de acordo com uma dinâmica própria e cada mudança impõe novas ou diferentes demandas ao grupo administrativo.

**O impacto da tecnologia, a escassez de recursos, a crescente demanda por qualidade, a globalização das sociedades e dos mercados, a pressão do desemprego e a explosão demográfica, levam a organização à questão de estabelecer novos negócios como condição de sobrevivência; um projeto estratégico para as organizações, governos e também para os cidadãos.**

Observa-se que os negócios de uma organização surgem de desejos ou necessidades existentes ou criadas, e isto requer atenção à demanda e sinais do ambiente. Avaliadas corretamente essas oportunidades, deve-se optar por aqueles negócios que a organização tenha capacidade de realizar. Disto resulta a preocupação com a análise e avaliação dos fatores relativos ao ambiente externo e interno da organização, como forma de identificar possibilidades para o estabelecimento de novos negócios.

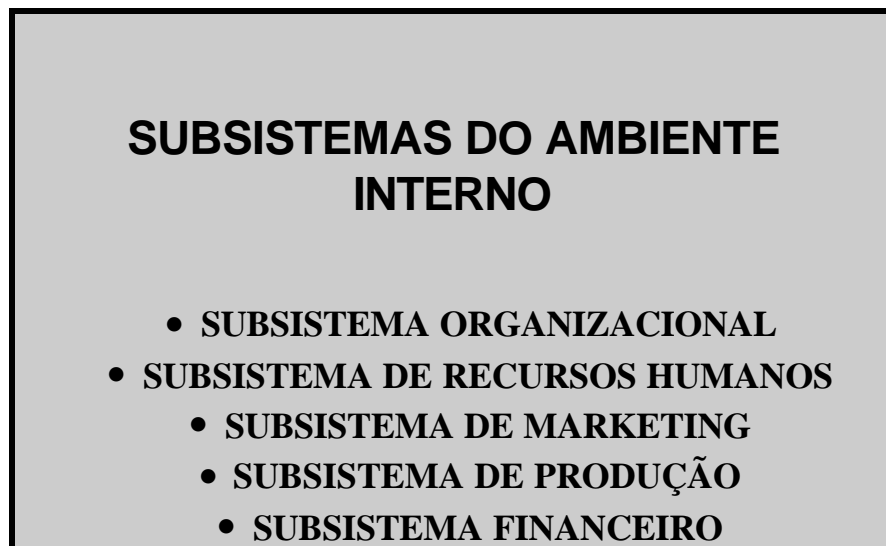
Entende-se por fatores os parâmetros que serão levados em conta para análise de cada dimensão em estudo, ou seja, o ambiente externo e o interno. O Quadro 1 mostra as variáveis ambientais externas pertencentes ao ambiente geral e operacional que serão alvo de estudos para a análise dos fatores correspondentes do ambiente externo.

Quadro 1 – Fatores do ambiente organizacional externo.



No Quadro 2, observam-se os subsistemas da organização que serão considerados para a análise dos fatores correspondentes do ambiente interno.

Quadro 2 – Subsistemas do ambiente organizacional interno.



Diante do exposto, supõe-se que se a organização não estiver atenta aos sinais emanados do ambiente externo, não conseguirá avaliar sua condição de estabelecer novos negócios. Supõe-se também, que se não ocorrer a consonância entre as oportunidades externas e as internas, a organização passará a perder qualquer vantagem competitiva que venha ter. Resulta disso a importância de se avaliar corretamente os fatores do ambiente externo e interno.

### 2.3 – AS ESTRATÉGIAS DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA

A forma intuitiva tem sido a maneira mais usada pelos empreendedores da grande maioria de nossas pequenas e médias empresas para o estabelecimento de novas oportunidades de negócios. O empreendedor enxerga oportunidades de negócios onde pessoas não empreendedoras não conseguem perceber algo de novo.

A evolução deste procedimento, que remonta a 1950, pautou-se no processo estruturado e organizado do planejamento estratégico, utilizado principalmente pelas grandes empresas com vistas a ordenar ações, com repercussões de longo e médio prazo, traçando as estratégias empresariais.

Os conceitos e práticas, associados ao planejamento estratégico, tiveram sua evolução relacionada à intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais. As primeiras abordagens teóricas aceitas no Brasil se constituíram dos contextos acadêmico e empresarial norte-americano (Tavares, 1995). Historicamente, a maioria das organizações, segundo Drucker (1975; 1986; 1989), Ansoff (1983), baseava-se em um ou em poucos produtos e também em um pequeno número de cérebros. Até a década de 50, o ritmo de mudanças na sociedade era relativamente lento e uniforme. A conjuntura social, política, econômica e cultural contribuiu para que muitas organizações preservassem uma forte relação com o seu fundador ou patriarca, estabelecida desde a época em que este fora o seu principal empreendedor.

Todavia, a progressiva turbulência ambiental começou a exigir novos arranjos organizacionais. Surgiram os sistemas internos de apoio à estratégia e novos métodos de planejamento. A adoção desses procedimentos foi motivada pelas crises, os problemas, os conflitos internos, as ameaças de sobrevivência ditadas por um mercado fortemente competitivo e o aumento das incertezas ambientais (Drucker, 1975; 1986; 1989; Ansoff, 1977).

A partir das abordagens que serviram de base para os estudos de planejamento, Gluck et al. (1981), procuraram categorizar a evolução de aspectos semelhantes em diferentes organizações, agrupando-as em quatro fases: planejamento financeiro; planejamento a longo prazo; planejamento estratégico e administração estratégica, conforme mostra a figura 1.

Assim, na primeira etapa que floresceu na década de 50, o planejamento enfatizou o orçamento, tornando esse o principal instrumento de controle à sua operacionalização. Já a segunda fase, princípio dos anos 60, privilegiou os objetivos a longo prazo; assim a alocação e o controle dos recursos financeiros necessários à sua implementação passaram a representar a última etapa do processo (Tavares, 1995). Ackoff (1976, p.15) coloca que, o planejamento a longo prazo baseava-se na crença de que “o futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente”.

A terceira etapa privilegiou a estratégia que poderia se desenvolver num contexto eventualmente de longo prazo. Isto porque a rápida mudança ambiental foi revelando a limitação das técnicas até então utilizadas. O apogeu da aplicação do planejamento estratégico deu-se na década de 70, contando com mercados estáveis e pouco exigentes, resultado da alta demanda e baixa produção.

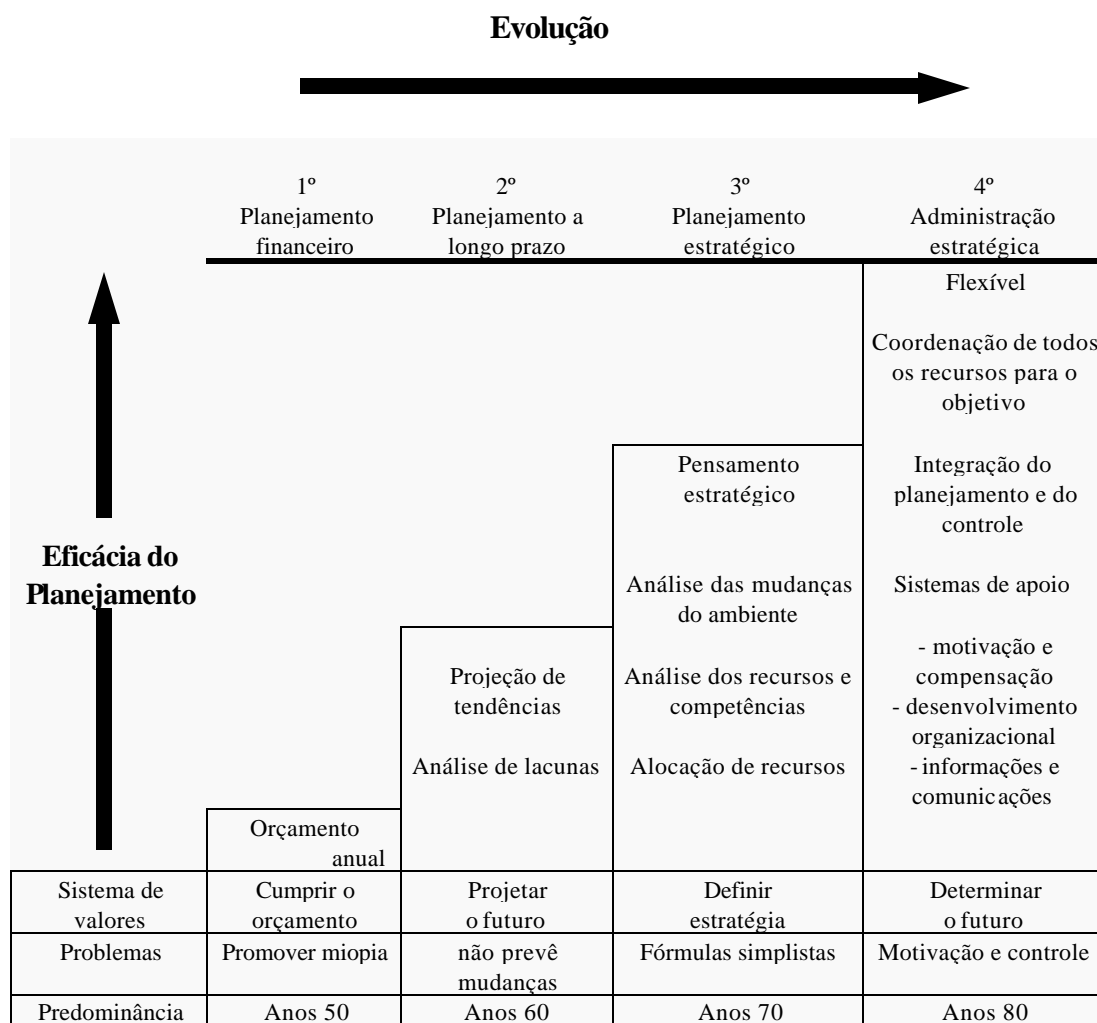


Fig. 1 - Evolução do planejamento estratégico. (Degen, 1990)

**Finalmente, na década de 80, aparece a administração estratégica e a ameaça das estratégias empregadas pelas organizações japonesas, que impõem maior preocupação com o consumidor e a oferta de produtos com qualidade e preços acessíveis.**

A administração estratégica se diferenciou pela abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da organização para a consecução de seus fins, aproveitando as contribuições de todas as etapas anteriores (Gluck, et al. 1981; Ansoff, 1977).

Oliveira (1995) condensa de forma clara, prática e integrada os vários aspectos da administração estratégica, ou seja, o planejamento, a organização, a direção, o controle e o desenvolvimento estratégico.

**Para melhor compreensão dos cinco itens apresentados por Oliveira (1995), vale mencionar os principais argumentos relativos a cada um destes,**

**facilitando o entendimento do tema. Todavia, não se pretende esgotar o assunto, mas sim, demonstrar os fundamentos básicos de cada item discutido pelo autor.**

O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente (Oliveira, 1991). Mas deve ter articulações claras com as estratégias competitivas que uma empresa tem ou busca conseguir (Porter 1992).

**A organização estratégica pode ser considerada como um dos tipos de estrutura organizacional nas organizações. A estrutura organizacional deve ser delineada, considerando as funções da administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos. A estrutura organizacional deve ser bastante dinâmica, principalmente quando são considerados seus aspectos informais, provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema. Este dinamismo está bastante relacionado com a realidade estratégica da estrutura organizacional (Oliveira, 1995).**

Os planejadores que adotam a filosofia da adaptação, entretanto, vêem as mudanças na estrutura organizacional como um de seus meios mais eficazes de melhorar o desempenho do sistema (Ackoff, 1976).

Oliveira (1995) comenta ainda, que no desenvolvimento de uma organização estratégica deve-se observar os níveis de influência (estratégico, tático e operacional), níveis de abrangência (nível corporativo, nível de Unidade Estratégica de Negócio e nível de empresa), condicionantes da organização estratégica (fator humano, ambiente empresarial, sistema de objetivos, estratégias e políticas, tecnologia) e os componentes da organização estratégica (sistema de responsabilidade, de autoridade, de comunicações e de decisões).

A direção estratégica tem por objetivo supervisionar os recursos alocados, visando a melhoria do processo de tomada de decisão, de forma interativa com os fatores ambientais e com a alavancagem das relações interpessoais. A mesma é composta de alguns elementos principais, dos quais pode-se citar a supervisão, a liderança, a motivação, o treinamento, a comunicação, a participação, o comprometimento e a decisão. O entendimento conceitual e de aplicação destes oito itens, pode facilitar o executivo, sustentado por uma postura pessoal, a consolidar um processo de direção estratégica, que representa real vantagem competitiva no atual mercado de trabalho nas organizações (Oliveira, 1995).

O controle estratégico tem por objetivo acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela organização. O produto final do processo de controle é a informação. Portanto, o dirigente deve estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação de cada um dos itens do processo estratégico.

Uma forma moderna de se efetuarem as medidas de desempenho organizacional, para Oliveira (1995) é a realização de auditorias estratégicas, que consistem em exame e avaliação das áreas afetadas pelo funcionamento de um processo de administração estratégica. A auditoria, no contexto de administração, traz o caráter analítico e pericial ao acompanhamento das operações da organização.

**Por último, Oliveira (1993) discute o desenvolvimento estratégico como mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional, bem como a melhoria das relações interpessoais. O núcleo básico do processo de desenvolvimento estratégico é o ser humano. Isto porque, enquanto na administração estratégica o foco de análise é a organização como um todo, no caso específico do desenvolvimento estratégico, o sistema é o indivíduo. E a partir do indivíduo, pode-se chegar aos grupos e à organização como um todo, bem como ao ambiente externo.**

Percebe-se, então, que a necessidade da organização de superar obstáculos, leva-a a adotar técnicas mais estruturadas, sistêmicas e intuitivas. A administração estratégica surge para superar as dificuldades de implementação dos conceitos utilizados no planejamento estratégico. Por outro lado, a administração estratégica reúne o planejamento estratégico e a administração em um único processo.

Entre os conceitos adotados por estes modelos para o estabelecimento dos negócios da organização, aparecem recursos gráficos e analíticos, que procuram facilitar a tomada de decisão à administração. Tavares (1995) destaca os seguintes conceitos: a matriz que representa capacidade competitiva e a atratividade do mercado; as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs); a curva de experiência e a matriz de crescimento e de participação no mercado. Para Tavares (1995) estes representam um conjunto de conceitos de simples significação, mas nem sempre de fácil implementação.

## 2.4 - LIMITAÇÕES DOS MODELOS ATUAIS

O método intuitivo, usado pelos empreendedores, é pautado na informalidade e obedece a uma sequência com pouca exploração ou incorporação de métodos ou técnicas auxiliares.

Diante disto cada oportunidade de negócio terá avaliação diferente nos fatores, em função da visão, experiência e recursos de cada empreendedor. Em outras palavras, o sucesso do negócio fica condicionado à experiência, vivência e criatividade de cada empreendedor (Degen, 1991). Portanto, a análise fica concentrada em apenas algumas pessoas, quando não em apenas uma, onde o risco e a incerteza do novo negócio torna-se muito maior.

Com relação ao planejamento estratégico, cabe levar em conta algumas das considerações feitas pelos autores a seguir.

Ansoff, Declerck e Hayes (1990) relatam que por si só o planejamento estratégico não produz ações nem mudanças visíveis na organização. As mudanças só ocorrerão quando houver aptidões adequadas: administradores treinados e motivados, informações estratégicas, sistemas e estruturas fluidas e com tendências a serem compreensíveis.

Hamel e Prahalad (1995) colocam que, normalmente, o planejamento estratégico considera como ponto de partida a estrutura existente do setor, preocupando-se em posicionar a empresa de forma ideal dentro da estrutura existente; complementando que, embora esse posicionamento tenha que ser efetuado, as empresas que tiverem a visão clara e premeditada da direção para onde pretendem levar os setores em que atuam e que sejam capazes de orquestrar recursos dentro e fora da empresa para chegar lá primeiro serão extremamente recompensadas, caso contrário fracassam.

Mintzberg (1994) ao descrever as falhas do planejamento estratégico, atribui, entre outros fatos, o insucesso deste, ao posicionamento incorreto do planejador frente as orientações quanto ao processo de elaboração da estratégia. Para Mintzberg (1994) os planejadores devem fornecer análise formal, agindo como catalisadores no processo de elaborar a estratégia, ajudando os gerentes a pensarem estrategicamente. Outro fator que comumente é indicado como fracasso é a prospecção de longo prazo que traz o planejamento estratégico, desanimando os administradores quanto ao fato de produzir tais previsões.

Ainda para Mintzberg (1973), o planejamento estratégico envolve três passos: codificação, elaboração e conversão de estratégia. Codificação significa clarear e expressar estratégias em termos suficientemente claros, de forma que suas conseqüências possam ser trabalhadas em detalhes. Isso requer esforço de interpretação e atenção a coisas nem sempre explicitamente ditas. Elaboração significa quebrar as estratégias codificadas em subestratégias às quais se adicionam planos de ação

específicos a serem seguidos. Conversão, por sua vez, significa a consideração exigida dos reflexos e das mudanças nas operações da organização, como por exemplo, no orçamento, no desempenho. Para atingir o que foi especificado deve-se reavaliar, retrabalhar, restabelecer, e cruzar políticas, objetivos, metas e padrões operacionais de procedimentos para levar em conta as conseqüências das mudanças previstas.

Para Drucker (1975) a idéia do planejamento estratégico está ligada às respostas às seguintes perguntas: O que é nosso negócio?; O que ele será?; e O que deveria ser?, funcionando como a base de todo o planejamento estratégico. Drucker (1986) comenta que se deve impedir aos administradores acharem que os produtos, serviços, mercados e tecnologia de hoje serão os mesmos de amanhã e que estes dediquem recursos e esforços na defesa daquilo que já passou. Aconselha o autor a esquecer o passado.

Diante disto, concebe-se que o planejamento estratégico só se torna operacional e eficiente quando se confere a este a adaptabilidade e a flexibilidade necessária, juntamente com o envolvimento de toda a organização. O seguimento rígido de normas e comprometimento com o passado faz com que as organizações percam tempo com planejamentos poucos produtivos e guiados por calendários. Também, o planejamento estratégico deve ser considerado como um componente de uma infraestrutura o qual deve ser utilizado para criar um direcionamento estratégico. Além disto, para operacionalizá-lo melhor o planejamento estratégico está sendo transferido para equipes de funcionários de linhas, oriundos de diversas disciplinas.

Porém, mesmo que a aplicação do planejamento estratégico aconteça hoje de forma diferente, sem a arrogância ou abstrações do modelo que formalizava o processo de cima para baixo, estando mais envolvido com a realidade do dia a dia, interagindo com clientes e fornecedores, sua aplicação ainda incorpora complexidade.

A complexidade do método exige o envolvimento de um especialista na condução do processo. Isto faz com que pequenas organizações não o adotem como prática.

Já a administração estratégica tem como principal preocupação a tentativa de projetar a organização em situações futuras desejadas. Para isto, a mesma deve dedicar-se ao processo de investigação da configuração atual e futura do ambiente em que a organização está inserida, para que a partir destas observações e paralelamente a estas, possa planejar suas ações e organizar seus recursos de modo a interferir, em tais situações, de maneira estruturada. Estruturada, devido ao fato de ocorrer de modo sistemático e organizado, com planos de ações, normas de procedimentos apropriadas e



propósitos definidos, e intuitiva pelo fato de exigir da postura do administrador habilidades de respostas rápidas e adequadas às questões mais difíceis e por vezes de impossível previsibilidade que se colocam diante dele (Oliveira, 1995).

Um dos fatores que limitam a ocorrência disto, está na afirmação de Tabatoni e Jarniou (1990, pg. 45) quando comentam que “não haverá administração estratégica a não ser que a organização queira e seja capaz de desenvolver uma avaliação crítica de seu próprio conceito de administração e da sua prática administrativa, mediante a pesquisa e implantação de estratégias inovadoras”. Dentro desta concepção, Tabatoni e Jarniou (1990) avaliam que a administração estratégica resulta mais no desenvolvimento do potencial de mudanças futuras do que no desempenho a curto prazo.

Os conceitos utilizados dentro destas metodologias, como aparato de apoio ao processo decisório ao estabelecimento dos negócios, apresentam limitações, como por exemplo: a curva de experiência e a matriz de crescimento e de participação no mercado, concentram-se em produtos existentes e não novos; a matriz de atratividade do mercado e situação competitiva, tende a representar uma situação estática, uma vez que indica apenas um momento da dinâmica da organização e de seu mercado; as UENs prejudicam a sinergia entre departamentos e a utilização dos recursos comuns de certas unidades da organização.

Como se observa, o caráter dos procedimentos adotados traz grande envolvimento a todos na organização e resulta em tratamentos de curto a longo prazos, preparo e atenção constante dos administradores, acompanhamento de especialistas e dificuldades de implementação.

De qualquer forma, os conceitos e procedimentos adotados por estes métodos tornam-se necessários para a concepção do processo proposto, como forma auxiliar na percepção e análise para o estabelecimento de novos negócios da organização.

A proposta a ser apresentada, tem a intenção de concentrar-se apenas no estabelecimento de novos negócios para a organização, com execuções de curto a médio prazo, ou seja, dando respostas rápidas às mudanças ambientais. Para isto, busca o entendimento interno e externo à organização, visando dar sustentação aos negócios a serem estabelecidos.

Uma vez que a organização tenha identificado, pelo método proposto, oportunidades lucrativas e de valor superior para os clientes, deve transformá-las imediatamente em produtos ou serviços.

## 2.5 - ELEMENTOS PARA A SOLUÇÃO

A idéia de estabelecer novas oportunidades de negócios passa, sem dúvida, pelo estabelecimento da estratégia organizacional em adotar métodos que buscam detectar possíveis produtos ou serviços que atendam necessidades e expectativas de clientes, e colocar recursos necessários para a consecução desse objetivo. Além disso, a busca deve estar orientada à avaliação das necessidades ou expectativas de clientes, bem como à percepção do uso de um desenvolvimento tecnológico ou de uma nova tecnologia que surja. O aparecimento de uma nova tecnologia, ou invenção, pode criar novas necessidades a serem satisfeitas.

Desta forma, como mencionado, requer-se atenção à demanda e sinais do ambiente, bem como primorosa avaliação do ambiente para detectar fatores que possibilitem o estabelecimento de novos negócios.

Como os elementos de solução requerem uma intensa avaliação do ambiente externo e interno na procura de novos negócios, deve existir uma preocupação constante, por parte da organização, na busca de novas formas de atuação tanto interna como externa, procurando satisfazer as exigências dos consumidores.

A avaliação das oportunidades, passa também pela observação atenta ao que se está produzindo, como forma de possibilitar variantes de negócios, que sejam viáveis à organização, ou seja, que estejam aliando a disponibilidade de recursos e a sintonia com os anseios dos consumidores. Sem contar que dessas variantes de negócios, a organização já conta com o diferencial da experiência e manuseio.

Porém, a procura por novos negócios deve ir mais além, ou seja, a organização não pode ficar preocupada apenas com o seu negócio atual, como está acontecendo quando aplica técnicas que apenas melhoram o que se está produzindo, mas agir sistematicamente na busca de novas formas de satisfazer o consumidor, novas tecnologias, e novas oportunidades.

Antes porém, das etapas de análises do ambiente externo e interno, deve-se despertar na organização a necessidade de um processo contínuo de estabelecimento de novos negócios, como forma de superar as influências negativas da globalização das economias, o crescente avanço tecnológico com impacto nos produtos, e a competitividade promovida pela concorrência.

Completada esta etapa, deve-se compor uma equipe de trabalho para responsabilizar-se pelas análises propostas.

A partir dos levantamentos efetuados, passa-se às etapas da conciliação entre os fatores internos e externos que fornecem possibilidades para o estabelecimento de novos negócios, as avaliações para a escolha das possibilidades detectadas e a sua implementação.

A proposta atenta para a possibilidade da organização realizar o desenvolvimento contínuo do estabelecimento de novos negócios e por isso pede também treinamento do pessoal envolvido quanto às análises a serem realizadas.

A figura 2 apresenta as etapas consideradas relevantes para o estabelecimento de novos negócios.

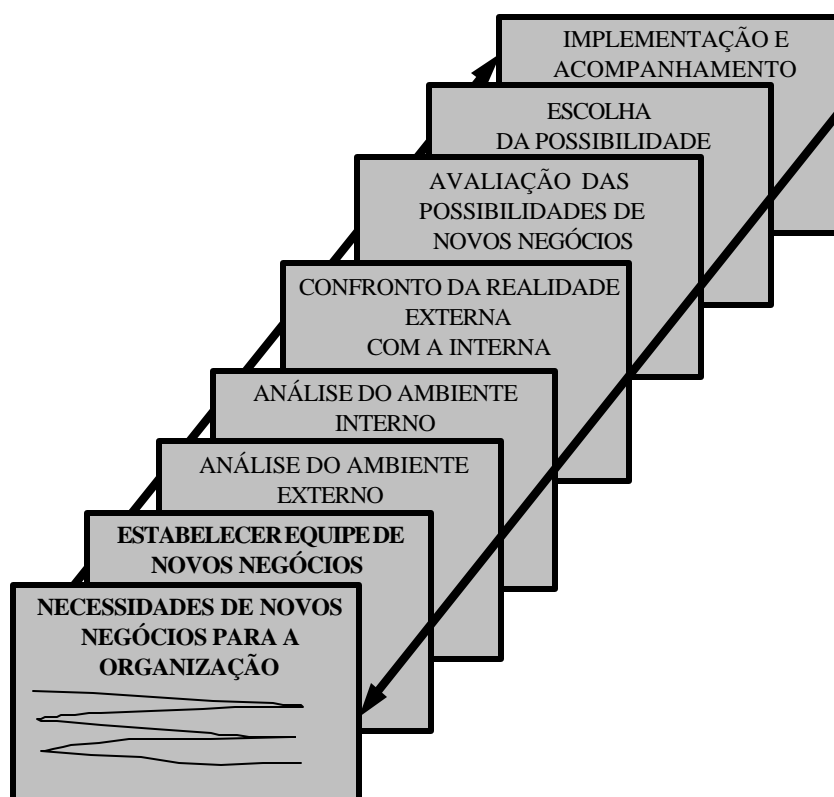


Fig. 2 - Etapas para o estabelecimento de novos negócios.

## 2.6 – ORIGINALIDADE, INEDITISMO E CONTRIBUIÇÃO

As ameaças e o processo competitivo a que as organizações estão sujeitas criam a necessidade, cada vez maior, de encontrar mecanismos para obter um desempenho superior à média de um determinado setor e manter vantagem competitiva.

No momento em que uma organização direciona seus esforços ao estabelecimento de novos negócios, buscando a satisfação das necessidades do mercado ou identificando novas formas de atender necessidades em potencial, suas oportunidades alargam-se rapidamente.

A avaliação da condição de uma organização criar novas oportunidades de negócios é uma tarefa muito complexa. Envolve análise de um número muito grande de variáveis que, muitas vezes, estão em constante mutação. Convergir todas as informações pertinentes, internas e externas à organização, de forma a assegurar o estabelecimento de um novo negócio vantajoso e rentável, requer atenção, domínio e constante vigilância às variáveis envolvidas. Além disto, os processos dirigidos ao estabelecimento de novos negócios devem requerer flexibilidade para adaptações rápidas e ajustadas à realidade.

Os modelos propostos até então, ou não são estruturados, como no caso do processo intuitivo, ou são estruturados demais, como no caso dos processos ligados às estratégias organizacionais, o que faz pesar a flexibilidade necessária às adaptações que as turbulências ambientais provocam. Além disto, atuam de forma mais ampla na organização, como por exemplo, no processo de investimentos, ampliações, aquisições e estratégias que envolvem procedimentos de longo prazo.

Não se está menosprezando o processo intuitivo de conceber novos negócios, nem a forma estruturada dos planejamentos para a realização destes. Mas sim, propondo-se atingir um modelo que aperfeiçoe o método intuitivo, isto é que forneça menos incerteza e seja mais estruturado. Ao mesmo tempo, busca-se eliminar a complexidade existente nos outros tipos de planejamento, pela adoção de uma seqüência de fácil absorção e a utilização de ferramentas que tornam operacional o modelo.

Para caracterizar o fator inédito, original ou diferente far-se-á a descrição sobre alguns aspectos a serem considerados.

O método proposto, diferentemente dos outros tipos de planejamento, está direcionado e concentrado apenas nas possibilidades de novos negócios e àqueles que a organização reúne condições de pôr em prática. Efetuam-se todos os levantamentos considerando-se aqueles fatores que participam de forma positiva para a consecução imediata ou a curto prazo para o estabelecimento de novos negócios. Os fatores negativos serão anotados para constituírem um alerta à organização.

Concebe-se que apenas pequenas mudanças serão avaliadas nas concepções de novos negócios. As necessidades de mudanças que envolvem transformações maiores, como por exemplo mudanças de mercado, mudanças nos modelos de gestão ou estrutura organizacional não serão levadas em conta de imediato. Serão priorizados a princípio os negócios, baseando-se nas condições

atuais da organização. Este fato leva a conceber que o método proposto poderá fazer parte de outros tipos de planejamento em que se determinarão o momento e as condições para efetivar tais alterações.

Pela proposta, fica caracterizado que os fatores internos e externos que evidenciam novos negócios serão obtidos e avaliados mediante o uso de ferramentas adequadas em cada etapa, tendo como fundamentos os aspectos teóricos discutidos nos capítulos posteriores, com o objetivo de alcançar o resultado desejado.

Cabe salientar que, da forma como as organizações atualmente podem adquirir capital, bens, informações e tecnologia em todo o mundo, o conhecimento acumulado sobre a concorrência de negócios precisa ser revista, o que torna o estudo sobre o estabelecimento de novos negócios de extrema relevância.

As mudanças externas que afetam as organizações são tão frequentes que os processos de planejamento devem possibilitar que se detecte antecipadamente os sinais e informações ambientais, para que os decisores chave da organização possam, em tempo hábil, tomar decisões táticas para atingir o alinhamento da organização com o ambiente. Numa economia com a velocidade da informação e que impõe a mesma velocidade de mudanças, não se justifica prever detalhadamente o futuro, e o planejamento de longo prazo perde sua função.

Uma outra questão é que o processo, uma vez iniciado, dispensa a intervenção contínua de um consultor externo para orientar quanto aos procedimentos. Desta forma, a organização fica com a liberdade de consultar agentes externos apenas para orientar assuntos específicos, que poderão ser solicitados pela equipe de novos negócios. Mesmo porque nenhum consultor externo sabe tanto quanto o pessoal interno sobre o negócio e o meio ambiente que a organização enfrenta.

## 2.7 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Demonstra-se, inicialmente, a caracterização do estudo, o método, o modo de investigação, a perspectiva do estudo, a população, as definições constitutivas de variáveis, as técnicas de coleta e de tratamento de dados que se pretende utilizar e as limitações do estudo.

### 2.7.1 - Caracterização da Pesquisa: tipo, método, perspectiva de análise e modo de investigação

Considerando-se o objetivo do presente trabalho, este estudo caracteriza-se como exploratório, descritivo e avaliativo.

A pesquisa em pauta é do tipo exploratória, pelo fato de ter como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, idéias, para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. Por esta razão, a pesquisa exploratória constitui a primeira etapa do presente estudo para familiarizar o pesquisador com o assunto que se pretende investigar.

É descritiva no momento em que se procura descrever a realidade como ela é, sem se preocupar com sua modificação. Todavia, a mesma tem caráter avaliativo no momento em que procura avaliar se a realidade externa e interna da organização em estudo possibilitam ou não o estabelecimento de novos negócios. (Rudio, 1986; Gil, 1987; Richardson, 1989; Sellitz et al, 1987).

Dessa forma, a pesquisa também se caracteriza pela dimensão do que é e do que deve ser. A dimensão do que é, apresenta como característica essencial a precisão e a objetividade. Sendo expressão do conhecimento racional, ela é informativa por excelência; por isso não aceita expressão ambígua ou obscura. Seus argumentos, conclusões e interpretações partem da realidade objetiva e não da criatividade subjetiva do autor. Evidencia-se a dimensão do é na fase exploratória e descritiva, quando o pesquisador não procura interferir na realidade para modificá-la.

A dimensão subjetiva apresenta como ponto principal a criatividade subjetiva do pesquisador que está elaborando o trabalho, principalmente no momento em que mesmo procura estabelecer as etapas que devem ser levadas em conta para a verificação de novas oportunidades de negócios a partir de uma determinada realidade.

Já a perspectiva da pesquisa é sincrônica. Isto porque pretende-se identificar as etapas que devem ser levadas em conta para o estabelecimento de novos negócios num dado momento do tempo sem levar em conta a sua evolução cronológica.

Como a perspectiva do estudo é sincrônica, o método que caracteriza e favorece a compreensão do assunto é o indutivo (do específico para o geral) e o modo de investigação que fundamenta o presente estudo é o multicaso.

Em relação ao modo de investigação, pode-se dizer que o interesse dos estudos multicasos reside na ultrapassagem da unicidade e na evidenciação de regularidades ou de constantes entre duas organizações cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas.

Considerando-se o objetivo do presente trabalho, o estudo multicaso parece ser mais apropriado, já que o mesmo permite a partir de um pequeno número de casos teorizar a respeito da própria organização. O estudo multicaso emprega uma linguagem de conceitos e categorias para apreender os fatos. Tal abordagem, de natureza qualitativa e quantitativa, contribui para a elaboração de tipologias pelo fato de estar estreitamente ligada aos resultados da pesquisa empírica e às exigências da teoria.

Os dados que intervêm nos estudos multicasos provêm das propriedades relacionadas pelas organizações, como por exemplo, características intraorganizacionais decorrentes das relações entre as subunidades ou elementos componentes; características interorganizacionais decorrentes das relações entre a organização e seu meio externo; propriedades contextuais, inerentes à organização maior, ao setor ou à comunidade da qual a organização faz parte.

#### 2.7.2 - População

A população do presente estudo é constituída por duas organizações, sendo uma do Setor de Informática e outra do Setor Metal Mecânico do Município de Joinville - Santa Catarina.

#### 2.7.3 – Definição constitutiva dos termos e variáveis

- fatores: designa os elementos do ambiente externo e interno que concorrem para o estabelecimento de novos negócios à organização estudada.
- ambiente externo: tem por finalidade designar todas as influências externas às organizações, caracterizada pelo ambiente geral e específico com os quais a organização intercambia insumos e produtos. O ambiente geral será verificado através das variáveis tecnológicas, políticas, legais, econômicas, sociais, ecológicas e demográficas. O ambiente específico ou operacional será analisado através dos fornecedores, clientes, concorrentes e dos grupos regulamentadores;
- ambiente interno: tem por finalidade colocar em evidências a potencialidade e qualidade da organização que está sendo analisada. Será verificado por meio das categorias denominadas de subsistemas: organizacional, recursos humanos, marketing, produção e finanças;

#### 2.7.4 - Técnicas de Coleta e Tratamento dos Dados

As técnicas de coleta de dados que se pretende utilizar são a técnica de moderação, a entrevista não-estruturada, a análise documental e a observação.

A complexidade da análise e a subjetividade do estudo leva a adotar a técnica de moderação com um caráter fortemente participativo e uma ampla e dinâmica interação entre o pesquisador e os atores envolvidos. O método de moderação com um misto de interação, participação, pergunta, resposta, avaliação e visualização, tendo como objetivos gerar idéias, propostas, sugestões, bem como analisar e discutir idéias, é bastante adequado para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

A entrevista não-estruturada do tipo focalizada consiste em uma conversação informal, que pode ser alimentada por perguntas abertas, proporcionando maior liberdade ao informante. Mesmo sem obedecer a uma estrutura formal, pré-estabelecida, o pesquisador utiliza um roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa.

A análise documental consiste em uma série de operações que visam a estudar e a analisar um ou vários para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados.

A contribuição desta técnica para o estudo reside no fato de tratar-se de uma oportunidade para se realizarem análises e exames de documentos que estejam disponíveis e propiciem a realização de um estudo aprofundado e sistematizado sobre a realidade da organização.

A análise documental pode proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamento de campo, sem contar que em muitos casos só se torna possível a investigação social a partir de documentos: arquivos históricos, registros estatísticos, diários, atas, biografias, jornais, revistas, dentre outros disponíveis nas organizações objetos de estudo. Assim, a análise documental torna-se útil ao desenvolvimento de pesquisas bibliográficas e de campo.



A observação torna-se relevante no momento em que incentiva o pesquisador a verificar a realidade com muito mais cuidado, ou seja, observar se os dados e informações coletados representam a realidade das organizações pesquisadas.

Por esta razão, a observação participante torna-se mais adequada, já que permite a participação real do observador na vida das organizações em estudo, das pessoas ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo.

No que concerne às técnicas de coleta de dados, vale ressaltar que a técnica da análise documental abrange as já utilizadas no desenvolvimento deste trabalho, como a bibliografia utilizada.

O processo de leitura exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa foi utilizado para favorecer a construção dos argumentos por progressão ou por oposição. Para Ruiz (1979, p. 57), este tipo de trabalho é denominado de pesquisa bibliográfica, já que, para o autor, “qualquer espécie de pesquisa em qualquer área supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer à maneira de atividade exploratória, quer para o estabelecimento do *status quaestions* ou para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa”

**Por fim, considerando-se o objetivo do presente trabalho, o método, os modos de investigação e as técnicas de coleta de dados, o tratamento qualitativo parece mais oportuno pelo fato de o pesquisador poder rever e/ou voltar a analisar as fases preliminares, mesmo tendo chegado a esboçar a última fase (Van Den Daele, 1969).**

**De qualquer forma, a combinação de diferentes métodos para o tratamento dos dados, quantitativos e qualitativos, parece ser o caminho mais indicado para avaliar alternativas, notadamente quando várias dimensões de causas e efeitos precisam ser analisadas.**

Ainda, mediante análise qualitativa, é possível construir quadros com fatores internos e externos de caracterização acerca do assunto que se está pesquisando.

A interpretação dos quadros com fatores internos e externos de caracterização será feita mediante comparações dos fundamentos teóricos e empíricos discutidos acerca do assunto definição de novos negócios, para que a análise e a interpretação não fiquem restritas aos aspectos empíricos. Isto porque nos trabalhos empíricos o pesquisador não tem a preocupação de fundamentar/confrontar a realidade investigada com os referenciais teóricos que sustentam a problemática.

De acordo com Trivinos (1987, p. 170), independente da técnica de coleta de dados, os resultados para que tenham valor científico precisam reunir certas condições. “A coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação (não a objetividade), por um lado, constituindo os aspectos do critério interno de verdade, e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo, devem

estar presentes no trabalho do pesquisador que pretende apresentar contribuições científicas às ciências humanas”.

#### 2.7.5 - Limitações do Estudo

Independente da natureza do estudo, seja ele quantitativo ou qualitativo, do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, o mesmo tende a apresentar limitações e estas devem ser esclarecidas para o leitor como forma de favorecer discussões acerca do que se pretende pesquisar. As limitações do estudo detectadas, até então, são as seguintes:

- quanto à delimitação do problema e à generalização dos resultados.

O presente estudo limita-se a verificar as etapas que devem ser levadas em conta para o estabelecimento de novos negócios a partir da realidade interna e externa que caracterizam duas organizações, sendo uma do Setor de Informática e outra do Setor Metal Mecânico de Joinville, num dado momento do tempo sem levar em consideração a sua evolução no tempo. Dessa forma, os resultados do presente estudo servem de base para a definição de novos negócios a partir da realização de investigação do tipo multicasos. O modelo de definição de novos negócios que se pretende estabelecer pode apresentar restrições em decorrência do modo de investigação. Todavia, como toma-se por base as características que delineiam os modelos, estes segundo Champion (1985), apresentam vantagens explanatórias singulares aos investigadores, quando estes tentam responder pelas condições observadas;

- quanto à perspectiva, às técnicas de coleta e de tratamento dos dados.

**O estudo tem como perspectiva a sincrônica. Todavia, se as organizações em estudo não dispuserem de informações suficientes, o estudo pode sofrer limitações no que diz respeito à compreensão do assunto que se está pesquisando. No entanto, esta compreensão pode ocorrer através da utilização de outras técnicas de coleta de dados como a entrevista e a observação. Sabe-se, que os dados obtidos pelo técnica de moderação junto aos pesquisados nem sempre retratam o que de fato ocorreu nas organizações. Isto porque os dados obtidos por depoimentos e discussão podem ser voláteis, já que são decorrentes das percepções dos pesquisados. A percepção muda com o transcorrer do tempo, podendo distorcer a realidade ou o fenômeno que se está investigando. Além disso, se o pesquisador, na interpretação dos dados, não mantiver a**

**coerência, a consistência e a objetivação, de um lado e a intersubjetividade, de outro, os resultados podem não trazer contribuições científicas às Ciências Humanas e Sociais;**

— quanto aos aspectos externos.

Os setores escolhidos para o estudo empírico, o da Informática e o do Metal Mecânico, são bastante complexos e vêm passando por adaptações, dentre outros aspectos, devido a uma série de fatores conjunturais e até mesmo estruturais. Como estes aspectos vão ser levados em conta para a operacionalização dos eventos ocorridos no período em análise, os mesmos podem limitar tanto a análise quanto a interpretação, no momento do confronto da realidade pesquisada em relação aos eventos externos. Além disto o modelo proposto está restrito à análise externa baseando-se no sentimento e conhecimento adquirido pelo pessoal interno sem a alimentação de uma pesquisa externa.

Para dar sustentação à proposta que será descrita com maiores detalhes no Capítulo 6, procede-se nos Capítulos seguintes, às fundamentações teóricas de: ambiente externo, ambiente interno e definição do negócio.

### *CAPÍTULO 3 - AMBIENTE EXTERNO*

A análise do ambiente externo está diretamente ligada às mudanças e principalmente a velocidade com que as mesmas ocorrem. As organizações precisam olhar para fora, para sentirem que mudanças internas devem realizar.

Estabelece-se para o propósito, o entendimento de como a organização opera fatores internos e externos, como ponto de partida para analisar quais mudanças são necessárias e o nível de comprometimento organizacional.

O entendimento dessas relações, entre o ambiente e a organização, passa pelo conhecimento das características dos sistemas considerados fechados e abertos. Como primeira concepção, vale a conotação quanto ao comportamento organizacional sistêmico fechado ou aberto, colocado por Burns e Stalker (1961). Os autores tratam as organizações mecanicistas como aquelas cuja concepção não

interagem com o ambiente, em conotação aos sistemas mecânicos, considerados pela teoria dos sistemas como fechados e as orgânicas, as que interagem com o ambiente, em conotação aos sistemas biológicos, tratados pela teoria dos sistemas como sistemas abertos.

O movimento da abordagem, tratando a organização como um sistema fechado, remonta ao século XIX, quando surgem as origens do Pensamento Administrativo com a Escola da Economia de Adam Smith e propagando-se na Escola da Administração Científica de Taylor, na Teoria Clássica da Administração de Fayol, na Teoria das Relações Humanas de Mayo e na Teoria da Burocracia de Weber.

Fundamentado nas ciências físicas, o raciocínio do sistema fechado, na organização, faz uso de um enfoque altamente estruturado, focalizado nas operações internas e preocupado apenas com alguns aspectos dentro da organização. Dentro deste raciocínio a organização foi concebida como uma estrutura totalmente racionalista. Essa lógica do sistema fechado concebendo a organização como modelo racional, tem como características a certeza e a previsibilidade, dando ênfase ao planejamento e ao controle. (Lodi, 1974).

Segundo Kast e Rosenzweig (1987) a organização era considerada suficientemente independente para que seus problemas pudessem ser analisados em termos de estruturas, tarefas e relações formais internas, sem fazerem referência ao ambiente externo.

Desta forma as escolas clássica, comportamental e quantitativa de pensamento administrativo, preocuparam-se com aspectos da organização nos quais os administradores podem influenciar diretamente. São exemplos: a prescrição do número de subordinados que os administradores deveriam ter; por que é importante melhorar o ambiente de trabalho e como determinar tarefas e destinar um local de trabalho para cada pessoa. Entretanto, ao focar internamente a organização, subestimaram a importância do ambiente externo. Isso não é necessariamente negativo se o mesmo se mostrar razoavelmente estável e previsível, o que não ocorre nos dias de hoje, já que o ambiente externo está passando por rápidas mudanças (Stoner, 1985).

A abordagem das organizações como sistema aberto, evolui o entendimento organizacional e mostra que suas interações transcendem as definições de seus próprios limites. Basicamente não se pode conceber a organização de outra forma a não ser como sistema aberto, devido à extrema necessidade de suas relações e intercâmbio com o ambiente. Através de entradas e saídas ocorre o processo de reajustamento da organização às condições do meio, tornando-a adaptável e num contínuo processo de reorganização e auto organização (ver figura 3).

Perrow (1976) ao descrever as dificuldades de poder haver a organização ideal, do ponto de vista de produção eficiente, pautado num ambiente estável e livre de fatores alheios à organização, leva em consideração que esta não existe devido ao fato de que, pelo menos, aqueles que executam tarefas organizacionais, são indivíduos que ao deixar a organização no final do expediente desempenham outros papéis sociais, que acabam, de alguma forma, efetuando o intercâmbio com o ambiente externo. Dentro desta concepção, a teoria de sistemas na organização faz a abordagem do sistema aberto, ou seja a organização mantém intercâmbio e transações com o ambiente, onde influencia e é influenciada. Como colocado por Katz e Kahn (1970) a sobrevivência do sistema não seria possível, sem uma alimentação contínua, uma transformação contínua e uma produção contínua.

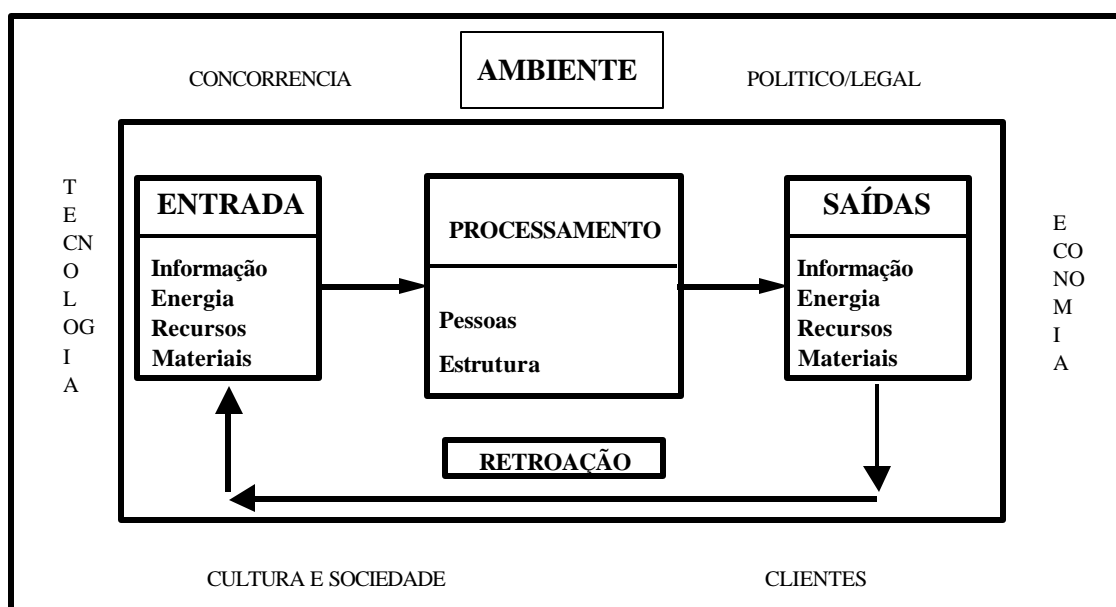


Fig. 3 - O enfoque sistêmico e o ambiente organizacional. (Ferreira, Reis e Pereira, 1997)

O ponto de partida da escola sistêmica foi dado pelo estruturalismo. Segundo Guida (1980) o estruturalismo foi a primeira abordagem a reconhecer a importância do sistema aberto, e com isto a interação entre as instituições humanas e o ambiente onde elas vivem. Motta (1986), coloca que em certo sentido, a ênfase recente na aplicação de métodos estruturalistas no estudo das organizações pode ser entendida como uma volta às origens mais autênticas, quando refere-se aos trabalhos de Weber e sua racionalidade, e seus estudos que varreu desde a sociologia até o urbanismo, passando pela teoria das organizações, pela ciência política, pela história e pela economia. Os estruturalistas de grande importância foram também os maiores críticos da burocracia, ao mostrarem suas disfunções, dilemas e conflitos inevitáveis na aplicação restrita da burocracia, tendo que para isto adaptar o modelo

**weberiano da burocracia à variável comportamental introduzida da teoria pela Escola de Relações Humanas e procurar fugir ao mecanicismo na análise organizacional**

Outro enfoque sistêmico na organização, está baseado no conceito de sistema, ou seja, representa um conjunto de elementos ou partes independentes, que interagem e se influenciam. A integração de pelo menos dois sistemas ou subsistemas, o sistema técnico, focalizado pela administração científica, e o sistema social, enfocado pela escola de relações humanas, formam um sistema sociotécnico e revelam o enfoque sistêmico da organização (Maximiano, 1997).

Um outro passo, a teoria da contingência, surge através de pesquisas para verificar os modelos de estruturas, procurando compreender as relações dentro e entre os subsistemas, bem como entre a organização e seus ambientes.

A teoria da contingência tem a abordagem dirigida para a recomendação de desenhos organizacionais e sistemas gerenciais mais apropriados para situações específicas, propagando a não existência de um único modelo organizacional, forma única ou absoluta, dando ênfase à necessidade de um modelo apropriado para cada situação constatada, concluindo que variações no ambiente ou na tecnologia possibilitam diferentes desenhos organizacionais (Kast e Rosenzweig, 1987).

Na abordagem da teoria da contingência, tornam-se importantes o reconhecimento, diagnóstico e adaptação com a constante identificação e especificação entre as condições ambientais e as práticas administrativas (Chiavenato, 1983). A teoria da contingência evidencia que as características da organização são variáveis dependentes do ambiente e da tecnologia, conforme mostra a figura 4.

Enquanto as organizações mecanicistas podem ser relativamente bem sucedidas em ambientes estáveis, as estruturas orgânicas garantem o necessário ajustamento a situações caracterizadas por altos índices de mudanças ambiental (Barbosa, 1997).

Desse modo, uma orientação administrativa terá que considerar o ambiente externo para que uma organização funcione com eficiência, o que se ajusta com a abordagem contingencial, além da abordagem de sistemas já referida, que consideram o ambiente total no qual uma organização atua. Ambas enfatizam a dinâmica organizacional necessária quando os administradores buscam dominar, controlar, neutralizar ou se adaptar ao ambiente externo (Stoner, 1985).

**TECNOLOGIA**

**AMBIENTE**

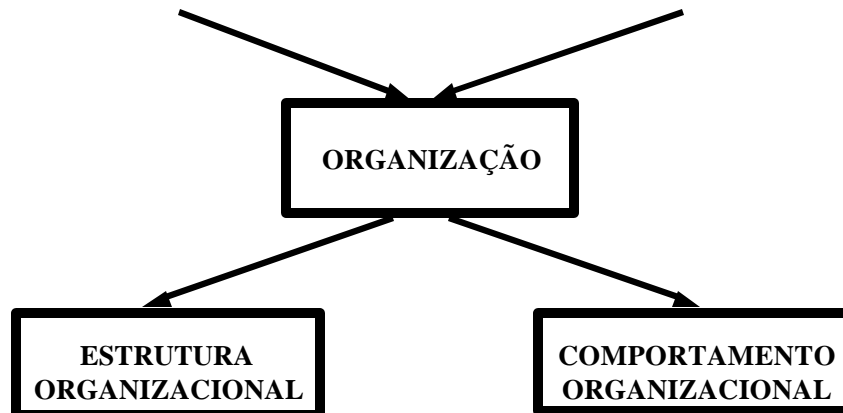


Fig. 4 - Fatores que afetam a organização. (Chiavenato, 1987)

O presente estudo está interessado nas influências do ambiente externo para o estabelecimento de novos negócios à organização. Para isto, procura-se primeiro algum entendimento abordando aspectos introdutórios como: o surgimento, a importância, e definição, para depois tratar da composição e das influências deste.

### 3.1 - SURGIMENTO

Como mencionado, a ênfase no ambiente não é nova, mas redescoberta a partir dos anos 60. Scott (1983) enquadra os estudos ambientais em três períodos: de 1940 a 1960, enfatizando a independência das organizações; na década de 60 predominava a visão da organização como um sistema de lógica fechada e, a partir dos anos 70, o enfoque passou a ser de interdependência cultural e social entre organizações e seus ambientes. Hall (1984), aborda que intelectualmente compreendeu-se que as análises estruturais das décadas de 60 e 70 não explicavam suficientemente a variação nos resultados (*outputs*) organizacionais de todos os tipos. Os resultados de pesquisa voltavam-se para fatores como o fornecimento de recursos humanos, o que mostra um interesse pelos fenômenos interorganizacionais. As considerações políticas levaram muitos analistas a se preocuparem com as fontes do controle organizacional. Do mesmo modo, o interesse pelas consequências das ações organizacionais sob um ângulo moral fez outros examinarem e questionarem a legitimidade dessas ações, levando a um exame do ambiente onde os resultados (*outputs*) eram distribuídos.

Provavelmente, também existiu um elemento de oportunismo entre alguns analistas, que percebendo o deslocamento do campo para o ambiente, juntaram-se à corrente.

### 3.2 - IMPORTÂNCIA

Existem muitas razões que justificam a ênfase atual voltada para o exterior da organização, ou seja, para o ambiente.

Pelo que já se descreveu, a importância da análise do ambiente não só ocorre pelo fato de as organizações dependerem do ambiente para sobreviver, crescer e desenvolver, mas também no papel que assume nas decisões administrativas. Stoner (1985, p.41), diz que “houve épocas, por exemplo, que parecia suficiente, para as organizações, maximizar os lucros; hoje, as organizações levam em conta como suas ações afetam a qualidade de vida. Antes, o aumento da produtividade bastava; agora, também é preciso preservar o equilíbrio ecológico”.

Reforçando a importância do ambiente, Thomas (apud Vasconcellos Filho e Machado, 1982, p.52) afirmam que “a análise ambiental é um componente-chave em qualquer sistema de planejamento”.

O ambiente da organização é um fator crucial para compreender o que se passa nela e com ela, uma vez que nenhuma organização é uma ilha em si mesma (Hall, 1984).

Para diminuir os riscos e aumentar a capacidade de identificar oportunidades de novos negócios, as organizações devem efetuar um constante exercício de leitura ambiental. Bornholdt (1997), afirma que a leitura ambiental tem uma influência fundamental na sobrevivência e no sucesso das organizações. Elas refletem o que e com que rapidez precisa ser mudado na organização e onde antecipar.

### 3.3 – DEFINIÇÃO

O ambiente, segundo Oliveira (1989), é também chamado meio ambiente, meio externo, meio ou entorno.

Hicks e Gullett (apud Chiavenato, 1983), definem o ambiente como algo que está fora da organização. Hawley (apud Hall, 1984, p.155) entende por ambiente “todos os fenômenos que são



externos à população (a organização) em estudo e que a influenciam potencial ou realmente". Oliveira (1989, p.260) define ambiente como o "conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possam conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema (organização) considerado". Luporini e Pinto (1996, p.47) definem que "ambiente de um sistema (a organização) é o conjunto de elementos que não pertence a esse sistema, mas que qualquer alteração no sistema pode mudar esses elementos e, por outro lado, uma mudança desses elementos pode alterar o sistema".

Assim, a definição certa do ambiente de negócio para a organização depende de quais fatores afetam o novo negócio durante o seu desenvolvimento. O ambiente mudará por muitas razões, a maioria das quais está fora do controle da organização.

### 3.4 - COMPOSIÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

Particularizados os aspectos introdutórios neste estudo do ambiente: surgimento, importância e definição, cabe agora tratar da composição do ambiente externo e algumas de suas implicações.

Para a maioria dos autores pesquisados, o ambiente externo divide-se em dois níveis. Um é constituído pelos elementos que atuam de forma indireta na organização. O outro, pelos elementos que atuam de forma direta. Neste estudo destacar-se-á a terminologia ambiente geral e ambiente operacional, respectivamente, para a identificação destes dois níveis, já que diversas expressões são utilizadas por diferentes autores.

Desse modo observa-se que, para indicar o ambiente geral, são usadas expressões como ambiente externo de ação indireta, ambiente indireto, ambiente conceitual, macroambiente, ambiente maior e ambiente residual. Da mesma forma, para indicar o ambiente operacional usam-se expressões como ambiente externo de ação direta, ambiente direto, ambiente específico, ambiente imediato, ambiente empresarial e ambiente de tarefa.

Para Stoner (1985), o ambiente externo de uma organização é composto pelo ambiente de ação indireta e pelo ambiente de ação direta. O ambiente de ação indireta é o que não influencia diretamente o funcionamento da organização, mas que pode influenciar as decisões tomadas por seus administradores. Fazem parte deste ambiente variáveis tecnológicas, político-legais, econômicas, sócio-culturais e internacionais. Já o ambiente de ação direta é o que afeta e é diretamente afetado

pelas principais operações da organização. Fazem parte deste ambiente os clientes, fornecedores, mão-de-obra, instituições financeiras, concorrentes, órgãos públicos, os acionistas e as diretorias.

Oliveira (1989, p. 52-53) usa uma terminologia semelhante à utilizada por Stoner (1985), quando divide o ambiente em ambiente indireto e ambiente direto. O primeiro é definido como sendo o "que representa o conjunto de fatores através dos quais a (...) (organização) identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes". Figuram neste ambiente as variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e sociais. O segundo é definido como o "que representa o conjunto de fatores através dos quais a (...) (organização) tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado".

Vasconcellos Filho (apud Vasconcellos Filho & Machado, 1982) divide o ambiente externo da organização em macroambiente e ambiente operacional. Diz que macroambiente é o ambiente onde se encontram as variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e sociais. Já o ambiente operacional é aquele ambiente que mantém um intercâmbio com a organização através de diversos relacionamentos como fornecimento, consumo, financiamento, apoio, antagonismo e outros. É composto pelos públicos relevantes externos, ou seja, pessoas, grupos de pessoas, entidades, empresas e órgãos do governo que se relacionam com a organização.

Thomas (apud Vasconcellos Filho & Machado, 1982) divide o ambiente externo da organização em ambiente geral e ambiente operacional. O ambiente geral é aquele que influencia a organização de forma indireta e abstrata. É composto por condições tecnológicas, políticas, econômicas, sociais e regulatórias. Já o ambiente operacional é aquele ambiente que corresponde ao setor ou indústria em que funciona a organização, consistindo numa interação da mesma com outras entidades desse ambiente. É composto por clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, órgãos regulamentadores, investidores, banqueiros e outros.

Thompson (1976) fala em ambiente operacional e no meio ambiente restante como ambiente maior ou ambiente residual. Adota o conceito de ambiente operacional usado por Dill (apud Thompson, 1976, p.43) para identificar "(...) as partes do meio ambiente que são 'relevantes ou potencialmente relevantes para estabelecer e atingir um objetivo'". Compõe-se de quatro setores principais: clientes (distribuidores e usuários); fornecedores (de materiais, mão-de-obra, capital, equipamento e espaço de trabalho); concorrentes (de mercados e recursos); e grupos regulamentadores (órgãos do governo, sindicatos e associações de firmas).

Hall (1984), quando trata dos ambientes organizacionais, menciona as expressões ambiente geral e ambiente específico. Examina o ambiente geral em termos de seu conteúdo, formado pelas condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais. Quanto ao ambiente específico, o autor comenta que este ambiente das organizações é constituído das outras organizações, que mantêm relações com a organização em questão. Analisa as relações interorganizacionais examinando a variedade de formas (relação interorganizacional aos pares ou diádica, conjunto organizacional, conjunto de ação e empreendimento conjunto) e níveis de análise de relações interorganizacionais que podem ser identificadas, conforme mostra a figura 5.



Fig. 5- A organização e o ambiente geral e operacional.

### 3.5 - AMBIENTE GERAL

De acordo com os autores pesquisados, cabe agora verificar o que é analisado nas variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e sócio-culturais e quais são os seus componentes:

- Variáveis tecnológicas. A tecnologia é um componente do ambiente, na medida em que as organizações precisam absorver e incorporar as inovações tecnológicas externas em seu interior. É também parte interna das organizações na medida em que é pesquisada, desenvolvida ou transferida e aplicada internamente para atingir objetivos organizacionais. Desse modo, a tecnologia é uma variável ambiental que influencia o comportamento das organizações e uma variável interna, através da qual a organização influencia o seu ambiente e as demais organizações nele inseridas. O grau em que uma organização será influenciada pelas ou com as inovações influenciará o ambiente, dependendo de alguns fatores como o ramo de atividade da organização; os produtos ou serviços por ela produzidos; as tecnologias de processos de produção e de operações e os equipamentos utilizados; a amplitude e variedade das atividades, mercados abrangidos pelos produtos ou serviços, matérias-primas ou informações utilizadas como insumos (Chiavenato, 1987).

Em qualquer sociedade ou indústria, o nível de tecnologia exerce um papel significativo na determinação dos produtos que serão produzidos, dos serviços que serão prestados, dos equipamentos que serão utilizados e de como diversas operações serão administradas (Stoner, 1985).

Oliveira (1989) e Vasconcellos Filho (1985) citam os componentes das variáveis tecnológicas que parecem ser relevantes para os diversos tipos de organizações. São eles: capacidade para aquisição de tecnologia pelo país, capacidade para desenvolvimento de tecnologia no país, transferência de tecnologia pelo país, proteção de marcas e patentes, velocidade das mudanças tecnológicas, nível de orçamento de P & D do país e, nível de incentivos governamentais.

Cabe observar ainda que as organizações que atuam num ambiente tecnológico incerto e dinâmico apresentam estruturas e processos internos diferentes das que atuam num ambiente tecnológico mais certo e imutável. Isso foi observado nas organizações estudadas por Lawrence e Lorsch, onde as mesmas possuíam departamentos como pesquisa fundamental e pesquisa aplicada para manter-se atualizadas (Hall, 1984; Lawrence e Lorsch, 1973).

Um desenvolvimento tecnológico em qualquer área acaba chegando às organizações com ele relacionadas. Assim que novas idéias deixam de ser propriedade privada de um indivíduo ou organização, estas começam a circular e tornam-se parte do ambiente. De qualquer modo, uma organização precisa estar atualizada com os novos desenvolvimentos nas áreas que sejam cruciais para seu sucesso contínuo (Hall, 1984).

Sempre houve uma demora entre o avanço da tecnologia e sua incorporação pelas organizações. Toda organização precisa absorver e desenvolver tecnologia aplicável aos seus produtos, serviços, métodos e processos de operação. Desse modo, a organização se aproxima ou se distancia de seus concorrentes, na medida em que incorpora os desenvolvimentos tecnológicos para aumentar a eficiência de suas operações e garantir sua eficácia (Chiavenato, 1987).

Na prática administrativa as novas tecnologias são introduzidas pela pesquisa ou pelo acaso. Por um ou outro meio, a organização em qualquer área toma conhecimento dos desenvolvimentos tecnológicos que fazem ou podem fazer parte de suas próprias atividades (Hall, 1984).

Em uma economia globalizada, a tecnologia está à disposição de todos: resta saber como adquiri-la e internalizá-la. Cabe a afirmação de que tecnologia não se transfere por contrato, mas por determinação e alocação de recursos (Bornholdt, 1997).

Hall (1984), coloca que as organizações não reagem à mudança tecnológica através da absorção, mas sim através da defesa da mudança ou da defesa da estabilidade, pois as organizações possuem seus "radicais" e "reacionários" internos que reagem de forma variada diante das mudanças tecnológicas e de outras mudanças ambientais. E, já que o índice de mudanças não é constante para todas as organizações, o grau em que elas precisam desenvolver mecanismos de resposta varia, mas para todas a tecnologia é uma variável importante.

O fator tecnológico tem efeito dramático nos negócios, pois mudanças nesse ambiente externo são rapidamente sentidas pela organização. Os mercados podem mudar quase do dia para a noite, para o desespero da organização que é incapaz de se ajustar às mudanças da tecnologia e de mercados (Montana e Charnov, 1998).

Não há dúvida de que é no fator tecnológico que ocorrem as maiores mudanças e que provocam maiores influências na condição de possibilitar novos negócios. Porém Montana e Charnov (1998), colocam que existem três grandes áreas do ambiente tecnológico que a organização deve considerar ao tomar decisões: a fonte de nova tecnologia, ou processo de inovação; a maneira como a nova tecnologia é introduzida em uma organização, ou processo de transferência; e a tecnologia de ponta e suas aplicações dentro da organização;

- Variáveis legais. Estas variáveis referem-se ao conjunto de leis e de normas legais que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados comportamentos organizacionais. Observa-se que elas dependem do contexto político-econômico-social, mas qualquer que seja seu fundamento,

a legislação vigente (seja a tributária, trabalhista, comercial, etc.) tem influência acentuada sobre o comportamento das organizações (Chiavenato, 1987).

São componentes das variáveis legais, entre as mais importantes, a legislação tributária, a legislação trabalhista, a legislação criminalista e a legislação comercial (Oliveira, 1989; Vasconcellos Filho, 1985).

Hall (1984) comenta que quase todas as organizações são afetadas pelo sistema legal, seja de forma direta ou indireta. A maioria das organizações precisam conviver constantemente com leis das esferas federal, estadual e municipal. Estas leis estabelecem as condições de operação de muitas organizações, como a proibição de determinados tipos de comportamentos até regulamentos que exigem a comunicação da renda e condições de pessoal em certos períodos do ano. A importância das leis pode ser observada pelo *staff* jurídico e outros especialistas contratados especialmente para interpretar e proteger as posições da organização.

Cabe ainda observar o aspecto dinâmico do sistema legal quando uma nova lei é aprovada ou uma interpretação é modificada ou, ainda, quando ocorrem mudanças fundamentais na lei. As organizações precisam fazer as alterações necessárias, caso a lei seja relevante para elas (Hall, 1984).

A influência do aparato jurídico geralmente é restritiva e impositiva, pois determina muito mais o que as organizações não podem fazer do que aquilo que elas podem fazer (Chiavenato, 1987). Desse modo, as leis são restrições ambientais importantes para todas as organizações.

Ao mesmo tempo que a legislação impõe restrições à organização, também pode criar novas oportunidades de negócios. Na decorrência da legislação ambiental, por exemplo, surgem oportunidades de negócios na área de proteção ao meio ambiente;

- Variáveis políticas. Estas são decorrentes das políticas e critérios de decisão adotados pelo governo na esfera federal, estadual e municipal, como também pelos governos estrangeiros quando suas decisões têm influência sobre as atividades da organização.

As variáveis políticas incluem o clima político e ideológico geral que o governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional do país em geral, já que estes fatores irão repercutir em algum grau no comportamento das organizações (Chiavenato, 1987). Isso pode ser melhor compreendido através da visualização dos componentes destas variáveis políticas, arrolados por Vasconcellos Filho (1985). São eles:

- Fatores de poder: partidos políticos, sindicatos, instituições religiosas, forças armadas, associações de classe, empresas multinacionais, empresas estatais, ministérios, secretarias de Estado, poder legislativo, poder judiciário e poder executivo, entre outros;
- Estrutura de poder: regime de governo, importância relativa dos fatores de poder, tipos de relacionamentos entre fatores e tipos de participação dos fatores;
- Resultantes da dinâmica da estrutura de poder: política monetária, política tributária, política de distribuição de renda, política de relações internacionais, legislação (federal, estadual, municipal), política de estatização, política de segurança nacional, etc.

Complementando, a Oficina Internacional del Trabajo (apud Chiavenato, 1987, p. 97) declara que "as tendências ideológicas dos governos podem definir os rumos da política econômica do país, da política fiscal e tributária, da política quanto a emprego, saúde pública, educação, habitação, saneamento básico etc." e que poderão facilitar ou dificultar a atuação da organização.

Para Hall (1984) as leis não são aprovadas sem que haja pressão política. Esta pressão política repercute sobre as organizações. Pode-se aqui recordar a existência do *lobby*. Declara ainda que em períodos eleitorais algumas organizações são diretamente afetadas pelo processo político, visto que sua hierarquia pode ser alterada pelos resultados eleitorais.

Ainda, segundo Hall (1984), as organizações do setor privado são menos diretamente afetadas do que as organizações do setor público, o que não as isenta de ficar sintonizadas com o clima político. Menciona que uma prova da importância do fator político para as organizações são as contribuições empresariais ilegais feitas a partidos políticos, indivíduos nacionais e estrangeiros. Cita também a "propaganda institucional", a qual busca gerar apoio público para a organização envolvida, revelando a importância das variáveis políticas na sociedade maior no que tange às organizações que nela estão contidas;

- Variáveis econômicas. São as condições decorrentes do contexto econômico geral, ou seja, é o estado da economia onde a organização atua.

Vasconcellos Filho (1985) traz como componentes das variáveis econômicas o crescimento do PNB; o balanço de pagamentos; o nível de reservas cambiais; a balança comercial; a taxa de inflação; a taxa de juros; a estabilidade monetária; o mercado de capitais; a arrecadação de impostos (federais, estaduais e municipais) e o nível de distribuição de renda, entre outros.

Os administradores sempre deverão considerar os principais custos (como mão-de-obra e matérias-primas) necessários às suas organizações (Stoner, 1985). Estes custos variam no tempo,

fazendo com que os administradores tenham que considerar também as perspectivas futuras de estabilidade de preços ou inflação.

Bornholdt (1997) relaciona quatro fatores relevantes para a análise:

- pirâmide de renda familiar ( distribuição de renda), Onde vivem essas pessoas e o que elas precisam?;
- emprego/desemprego (hiato da ociosidade), Como vai ser a migração de mão-de-obra de setores para setores?;
- índices de preços (inflação), Como vão evoluir os custos e a inflação?;
- dívida interna e externa, Como o governo vai fazer para pagar as dívidas ou os serviços das dívidas e quanto vai precisar?.

Para Hall (1984), as mudanças das condições econômicas são restrições importantes para todas as organizações. Quando há crescimento econômico, geralmente as organizações também crescem e vice-versa. Entretanto, observa-se que as condições econômicas mutáveis não afetam da mesma forma todas as partes de uma organização. Nestes períodos de dificuldade econômica, segundo Freeman (apud Hall, 1984), a organização tende a cortar os programas que considera menos importantes para suas metas globais, a não ser que haja pressões políticas externas que impeçam estas decisões. As condições econômicas mutáveis são excelentes indicadores das prioridades das organizações. Contudo, uma organização não pode ter certeza da real contribuição que cada parte faz para o todo e, já que os períodos de dificuldade econômica forçam as organizações avaliarem suas prioridades e cortarem os excessos (caso existam), os critérios utilizados para estas avaliações é que constituem as variáveis-chave. A P & D geralmente é cortada nesses períodos de dificuldade econômica. No entanto, a organização descuida-se do fato de que o desenvolvimento de um novo produto seria de grande benefício a longo prazo.

As organizações precisam desenvolver acompanhamento econômico de médio e longo prazo, porque os de curto prazo requerem gerenciamento de crise e são de curta duração. No acompanhamento de médio prazo, as organizações devem estar concentradas na identificação dos objetivos prioritários anunciados nas políticas econômicas do governo (Bornholdt, 1997);

- Variáveis demográficas. Referem-se às características da população, ou seja é o estudo de populações e tendência demográfica é uma mudança na população (Montana e Charnov, 1998).

Vasconcellos Filho (1985) arrola como componentes destas variáveis a densidade populacional; a mobilidade interna da população; o índice de natalidade; o índice de mortalidade; a taxa de



crescimento demográfico; a taxa de crescimento populacional; a composição e distribuição da população segundo sexo, idade e estrutura familiar.

As organizações geralmente fazem suas previsões futuras sobre o mercado através do censo, porém as mudanças populacionais são menos previsíveis, tornando as organizações mais vulneráveis. Desse modo, numa sociedade onde raça, religião, etnia sejam considerações importantes, as organizações deverão também estar alertas para as mudanças nesses aspectos. Tanto a população como as organizações sofrem as conseqüências das mudanças demográficas. Um exemplo são as organizações localizadas nas cidades centrais de áreas metropolitanas em crescimento. A clientela, tanto das empresas, como das escolas e departamentos policiais passa a ser diferente da clientela do passado. Quanto às organizações, estas sofrem transições quase sempre de forma dolorosa, a partir do momento que começam a perceber que sua clientela mudou e que elas mesmas precisam modificar-se (Hall, 1984).

As variáveis demográficas também exercem influência dentro das organizações devido às características do pessoal que nelas trabalham. Contudo, as organizações submetem estes indivíduos a regras e regulamentos para que eles se comportem de acordo com os critérios estabelecidos pelas mesmas, influenciando dessa forma os indivíduos que ali trabalham. Apesar disso, os indivíduos igualmente influenciam as organizações quando trazem para dentro delas suas experiências individuais, hábitos, costumes, maneiras pessoais de sentir, pensar, agir e outros. Sendo assim, todos os componentes demográficos influenciam as demais variáveis ambientais, já que o homem influencia o ambiente que o envolve (Chiavenato, 1987).

Como se observa, as mudanças na população refletem profundamente na maneira como os negócios são realizados. Druker (1998) demonstra a importância que deve ser dada à demografia, quando afirma que nas próximas duas décadas este será o fator de maior influência à organização, suplantando a tecnologia e a economia;

- Variáveis ecológicas. Referem-se à situação ecológica geral que cerca a organização (Hall, 1984), incluindo as condições físicas e geográficas (tipo de terreno, clima, vegetação, etc.) e sua utilização pelo homem.

Oliveira (1988) e Vasconcellos Filho (1985) citam como componentes das variáveis ecológicas o nível de desenvolvimento ecológico; o índice de poluição (sonora, atmosférica, hidrológica, visual) e a legislação sobre uso do solo e meio ambiente. Vasconcellos Filho (1985) lembra que existem

outros componentes a serem considerados de acordo com o âmbito de atuação de cada organização.

Pode-se considerar estas variáveis ecológicas sob dois aspectos: ecologia natural e ecologia social (Chiavenato, 1987; Hall, 1984).

A ecologia natural diz que as organizações operam dentro de ecossistemas naturais e físicos que podem em algum grau ser modificados pelo homem, ou seja, trata especificamente dos aspectos ecológicos relacionados com o efeito sobre os seres vivos (Chiavenato, 1987). As relações entre as organizações e a ecologia tornam-se mais evidentes devido à recente preocupação com o sistema ecológico total (Hall, 1984).

As organizações descobriram que ao incorporarem o pensamento ambientalista nas tomadas de decisão de seus negócios estão conseguindo utilizar o meio ambiente como um catalizador de vantagem competitiva. Como desafios na tentativa de transformar a estratégia ambiental em vantagem competitiva, as organizações estão dirigindo suas forças visando três objetivos: administrar as expectativas dos seus grupos de interesse; utilizar o meio ambiente como fator de distinção competitiva; integrar metas ambientais e metas organizacionais (Blumenfeld e Montrone, 1997).

O desempenho ambiental inadequado pode trazer sérias implicações à organização num mundo cada vez mais atento ao imperativo da preservação ecológica.

Isto vem de encontro aos procedimentos adotados pelos órgãos de financiamento nos dias de hoje, principalmente aqueles que envolvem instituições internacionais, que não oferecem empréstimos a menos que a organização se comprometa com exigências e tenha atuação de preservação do meio ambiente (Blumenfeld e Montrone, 1997).

Já a ecologia social trata das condições decorrentes da proximidade de outras organizações (Chiavenato, 1987). Emery, Trist (apud Chiavenato, 1987) usam a expressão ecologia organizacional para explicitar o quadro geral ecológico das outras organizações com as quais uma determinada organização mantém relações para poder operar. Evan (apud Hall, 1984) usa a expressão conjunto organizacional. Complementando, Hall (1984) comenta que o número de organizações com que uma organização mantém contatos e relações e o ambiente em que se localiza são elementos que compõem o sistema social ecológico da mesma. Observa que numa área urbana a probabilidade de contatos de uma organização com outras organizações é maior do

que numa área rural. Já que a densidade de outras organizações em torno de uma determinada organização varia, da mesma forma o potencial de relações também varia;

- Variáveis sócio-culturais. A organização está sujeita a pressões sociais e a influências tanto do meio social como cultural onde está localizada.

Segundo a Oficina Internacional del Trabajo, ditada por Chiavenato (1987, p. 98), os principais componentes destas variáveis que repercutem nas atividades das organizações são:

- “- as tradições culturais do país, em geral, e da comunidade onde está localizada, em particular;
- estrutura do orçamento familiar de despesas em relação a bens e serviços;
- importância relativa dada à família e à coletividade local e nacional;
- atitude das pessoas frente ao trabalho e os ideais quanto à profissão;
- atitude quanto ao dinheiro e à poupança;
- homogeneidade ou heterogeneidade das estruturas raciais e lingüísticas do país”.

Já Vasconcellos Filho (1985) aponta como componentes destas variáveis sócio-culturais:

- a estrutura sócio-econômica (percentual da população pertencente a cada segmento sócio-econômico, hiatos entre os diversos segmentos, condições de vida de cada segmento - moradia, etc. - estrutura de consumo de cada segmento, estilo de vida de cada segmento - tendências - e sistema de valores de cada segmento);
- a estrutura sindical (tipos de organização, tipos de conflitos, graus de participação e características ideológicas);
- a estrutura política (características ideológicas, organizacionais, tipos e graus de participação);
- nível de alfabetização;
- nível de escolaridade;
- características da orientação educacional (tendências);
- estrutura institucional do sistema educacional (tendências);
- meios de comunicação (estrutura institucional do setor, graus de concentração, regime de funcionamento, níveis de audiência e leitura - tendências).

Stoner (1985) afirma que os valores e costumes de uma sociedade estabelecem diretrizes que determinam como as organizações atuarão. Um exemplo da importância das diferenças culturais

são as experiências das multinacionais, que podem fracassar se os valores e costumes da população não forem considerados.

Segundo Hall (1984), a cultura não é uma constante. Os valores e normas se alteram na medida em que acontecem fatos que afetam a população. Chiavenato (1987) comenta que a opinião pública sofre alterações e influi sobre as atividades das organizações, por exemplo, facilitando ou dificultando a aceitação de um produto ou serviço ou criando uma imagem favorável ou desfavorável para as atividades da organização.

Outro modo pelo qual as variáveis sócio-culturais podem afetar as organizações são as mudanças nas preferências do consumidor.

Com o propósito de facilitar a compreensão do estudo é que estas variáveis foram abordadas individualmente. Porém Vasconcellos Filho (apud Vasconcellos Filho & Machado, 1982, p. 83) comenta que há um elevado grau de inter-relacionamento entre estas variáveis, as quais devem ser consideradas como um todo no ambiente geral. Exemplificando, diz que o componente "mercado de capitais" da variável econômica, é resultante de um composto de diversos indicadores de outras variáveis, tais como:

- "- política monetária (variável política);
- política de crédito (variável política);
- legislação fiscal (variável legal);
- taxa de juros (variável econômica);
- política econômica (variável política) etc."

Segundo Thomas (apud Vasconcellos Filho & Machado, 1982), a influência dessas variáveis é indireta, mas como não existe homogeneidade entre as organizações, cada uma sofrerá efeitos diferentes.

Oliveira (1989, p. 54) comenta que o administrador "(...) deve saber trabalhar com estas variáveis, pois a partir do momento em que tem melhor conhecimento da influência de uma variável que esteja no ambiente indireto, deve ser tentada a transferência desta variável para o ambiente direto".

Stoner (1985, p. 42) afirma que "os elementos de ação indireta afetam o clima no qual as organizações operam e podem, potencialmente, tornar-se elementos de ação direta".

Desse modo, a influência de cada variável considerada é um processo evolutivo e questionador (Oliveira, 1989).

Uma vez que o ambiente está constantemente em movimento e em mudança, é importante que a organização identifique a direção e o grau de mudança dos componentes ambientais relevantes para a mesma. Assim, a relação ambiente-organização será mais significativa e consistente. Se o ambiente geral for segmentado, os diversos ambientes que o formam podem ser melhor percebidos quando ao seu comportamento sob diferentes dimensões (Chiavenato, 1987).

### 3.6 - AMBIENTE OPERACIONAL

Dentro do ambiente geral, a organização escolhe o seu domínio. A partir daí está definido o seu ambiente operacional, ou seja, os principais setores (clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores) que irão se relacionar de forma direta com a organização.

Uma vez apresentadas as variáveis ao ambiente geral, torna-se necessário citar os elementos que fazem parte do ambiente específico ou operacional como é chamado pelos estudiosos da área.

- Clientes. O cliente de uma organização pode ser um fabricante, um distribuidor ou um usuário, de seus produtos ou serviços, conforme for o caso. Geralmente este setor é chamado de mercado, ou seja, o conjunto de todos os indivíduos ou organizações que comprem ou podem ser induzidas a comprar um produto ou serviço. Este mercado é que vai absorver as saídas da organização. Tanto o mercado atual como potencial precisam ser considerados para que a organização possa conservar seus clientes antigos e ganhar outros.

Averiguar as necessidades satisfeitas e não satisfeitas torna-se a peça fundamental para o estabelecimento de novos mercados e conseqüentemente novos negócios. A questão das necessidades dos clientes tem levantado grande interesse nos últimos anos principalmente com a propagação das ferramentas da qualidade total. Pesquisadores têm enfatizado esta questão como primordial para a sobrevivência da organização e defendido como o início de toda e qualquer atividade na organização. Propõe estes que se superem as necessidades buscando satisfazer desejos e expectativas de consumidores.

A principal preocupação, na questão de estabelecer novos negócios, está na identificação das necessidades do clientes. Bhote (1998) identifica os seguintes métodos como os melhores: pesquisa de valor, janela do consumidor, análise de sensibilidade e o QFD como uma das melhores maneiras de identificar a “voz do cliente”. Pedrosa (1998) coloca como exigência fundamental do QFD, determinar a força das relações entre consumidores e exigências técnicas;

- Fornecedores. Este setor é o mercado de suprimento das entradas. São as organizações que fornecem todas as entradas necessárias para as operações da organização, com as quais ela mantém relações de dependência. As organizações geralmente lidam com fornecedores de materiais, tratados pela área de compras; fornecedores de mão-de-obra, tratados pela área de pessoal; fornecedores de capital (acionistas, investidores particulares, bancos comerciais, bancos de investimento etc.), tratados pela área financeira; fornecedores de equipamentos e serviços (organizações prestadoras de serviços, como propaganda, energia, processamento de dados, assistência médico-hospitalar etc.) e fornecedores de espaço de trabalho (espaço a ser comprado, alugado, arrendado etc.).

As relações tradicionais entre clientes e fornecedores são tipicamente caracterizadas pelo baixo grau de confiança mútua e elevado grau de hostilidade (Blumenfeld e Montrone ,1997). O que cada organização obtém de seus fornecedores dependerá somente de suas habilidades de negociação. Isto leva a considerar como importante para o estabelecimento de novos negócios a utilização, como ferramenta, do desenvolvimento de fornecedores, bem como o relacionamento de parceria entre cliente-fornecedor;

- Concorrentes. Este setor é constituído por organizações que concorrem entre si. Os concorrentes disputam os recursos necessários, como é o caso das organizações que precisam das mesmas entradas (como materiais, matérias-primas, equipamentos, tecnologia, recursos humanos etc.). Disputam também os mercados (clientes - fabricante, distribuidor, usuário) quando produzem os mesmos produtos ou serviços que são colocados no mesmo mercado consumidor. Para aumentar sua participação no mercado, a organização tem que ganhar "negócios" de alguns concorrentes, ou seja, satisfazer mais aos clientes. Esta concorrência, tanto para saídas como para entradas, altera o mecanismo de oferta e procura do mercado, interferindo nas disponibilidades, nos preços, na qualidade e na facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos necessários para a organização operar. Desse modo, a concorrência afeta o comportamento do ambiente, provocando turbulência ambiental.

Porter (1991) estabelece que a análise de cada concorrente pode ser usada como um importante ponto de partida para prever condições futuras em uma indústria. O monitoramento das ações dos concorrentes poderá levar a indícios de quais negócios poderão tornar-se importantes para uma organização;

- Grupos regulamentadores. Este setor é constituído por organizações que de alguma forma controlam ou restringem as operações de uma organização. Incluem os órgãos do governo, sindicatos, associações entre organizações, associações de classe etc. No caso dos órgãos do governo, eles estabelecem e controlam o cumprimento de normas básicas sob as quais uma organização tem que atuar. Verifica-se ainda que estes grupos regulamentadores reduzem o grau de liberdade no processo de tomada de decisão da organização, pois eles vigiam, fiscalizam e controlam suas operações. Isso gera custos para as organizações, que por sua vez têm que ser comparados com os custos em que as organizações e a sociedade incorreriam caso não houvesse atuação por parte desses grupos regulamentadores.

Um exemplo atual da ação desses grupos refere-se à questão ecológica, pois segundo Blumenfeld e Montrone (1997), à medida que aumenta a consciência ecológica, cresce a lista de grupos de interesse, que inclui: legisladores municipais, estaduais e federais, que não só regulamentam as atividades das organizações como também preocupam-se cada vez mais com as implicações ambientais dos produtos, sua composição, forma de uso e o que fazer com eles depois de usados; vizinhos de fábricas, que temem os riscos de operações industriais e necessitam de informações e garantias em relação ao tratamento do meio ambiente onde vivem; grupos ambientalistas, que estão cada vez mais informados, sofisticados e capazes de influenciar a opinião pública e os mercados.

### 3.7 - CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE

Uma questão importante para a análise da organização está na focalização das dimensões do ambiente organizacional, principalmente no que se refere à maneira como ela deve operar e responder ao meio. Thompson (1976) diz que uma variedade de tipos de ambientes operacionais foi sugerida: March e Simon (1981) caracterizaram os ambientes operacionais como hostis e benignos; Dill (Thompson, 1976) caracterizou-os como homogêneos e heterogêneos, estáveis ou rapidamente mutáveis e unificados ou segmentados; Coleman (Apud Thompson, 1976), descrevendo as comunidades, considerou a densidade da organização.

Thompson (1976) adota as dimensões apontadas por Dill que lidam com o grau de homogeneidade e o grau de estabilidade. Desse modo, a composição social dos ambientes

operacionais pode ser caracterizada numa dimensão homogêneo-heterogêneo e estável-instável, onde se entende que:

- ambiente operacional homogêneo. É o ambiente composto por clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores semelhantes. Cada uma destas categorias impõe problemas semelhantes à organização. Neste ambiente há pouca segmentação nos mercados;
- ambiente operacional heterogêneo. É o ambiente composto por clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores diferenciados. Cada uma destas categorias impõe problemas diferentes à organização. Neste ambiente há muita segmentação nos mercados;
- ambiente operacional estável. É o ambiente no qual ocorrem poucas mudanças. Quando ocorrem, estas mudanças são lentas e previsíveis;
- ambiente operacional instável. É o ambiente no qual ocorrem muitas mudanças. Estas mudanças se caracterizam por turbulência e imprevisibilidade.

Já Mintzberg (1995) focaliza as seguintes dimensões do ambiente organizacional:

- estabilidade. O ambiente de uma organização pode variar do estável até o dinâmico, desde a situação em que os clientes solicitam os mesmos produtos, até a situação em que não se sabe o que o cliente venha a solicitar. Observe-se que a designação de dinâmico aqui significa imprevisível, e não variável. Uma variedade de fatores podem tornar o ambiente dinâmico, entre os quais governos instáveis, mudanças imprevisíveis na economia, mudanças tecnológicas, frequentes inovações, mudanças no pedido de clientes ou no fornecimento do competidor;
- complexidade. O ambiente de uma organização (aqui é sua tecnologia) pode variar desde o simples até o complexo. Desde a utilização de tecnologia de fabricação simples com conhecimentos também simples, até a utilização de conhecimentos e processos complexos para obter resultados extremamente complexos;
- diversidade de mercado. Os mercados de uma organização podem variar de um integrado até um diversificado. A diversidade de mercado pode resultar de ampla faixa de clientes, de produtos e serviços, ou de áreas geográficas nas quais os resultados são comercializados;
- hostilidade. O ambiente de uma organização pode variar de um magnânimo até um hostil. A hostilidade é influenciada pela competição, pelas relações da organização com sindicatos, governo e outros grupos externos, e pela sua disponibilidade de recursos.



Mintzberg (1995) mostra no quadro 3, o tipo de organização para cada ambiente, estável-dinâmico e simples-complexo.

Quadro 3 – A organização e o ambiente.

| <b>TIPOS</b>    | <b>Estável</b>  | <b>Dinâmico</b>  |
|-----------------|---|--|
| <b>Complexo</b> | <b>Descentralizado</b><br><br><b>Burocrático</b><br><br>(padronização de habilidades)         | <b>Descentralizado</b><br><br><b>Orgânico</b><br><br>(ajustamento mútuo) |
| <b>Simples</b>  | <b>Centralizado</b><br><br><b>Burocrático</b><br><br>(padronização dos processos de trabalho) | <b>Centralizado</b><br><br><b>Orgânico</b><br><br>(supervisão direta)    |

Fonte: Mintzberg, 1995.

Lawrence e Lorsch (1973) em pesquisa realizada em dez empresas em três diferentes meios industriais, concluíram que os problemas básicos que as empresas têm para enfrentar com eficiência as condições externas, tecnológicas e de mercado são: a diferenciação e a integração. A diferenciação caracterizada pelo processo de departamentalização (ou subsistemas) das organizações que, desempenhando tarefas específicas, reagem unicamente na parte do ambiente que é próprio da tarefa especializada. Se houver ambientes específicos diferentes haverá diferenciação na estrutura e na atuação dos departamentos e na integração que busca a unidade de esforço e coordenação entre os vários departamentos (ou subsistemas).

Concluindo este subtópico, pode-se dizer que as organizações estão contidas em um ambiente geral, do qual recebem influência, mas sobre o qual pouco influem. Contudo, as organizações operam apenas com uma parte limitada deste ambiente geral, que é o ambiente operacional. No ambiente geral, a organização escolhe o seu domínio. Ao escolher o seu domínio, consequentemente, define o seu ambiente operacional, dentro do qual ela vai operar para executar o tipo de atividade escolhido. O ambiente operacional constitui o cenário de operações da organização, proporcionando-lhe os clientes e os fornecedores dos recursos necessários, mas também lhe impondo os concorrentes

para seus clientes e fornecedores e os grupos regulamentadores interessados em controlar parte deste ambiente operacional.

Já se colocou que esses fatores podem não operar de forma individual, podendo haver um alto grau de inter-relacionamento entre estas variáveis, devendo portanto serem consideradas como um todo no ambiente, e que cada organização sofrerá efeitos diferentes, submetendo-se apenas aos componentes das variáveis que para ela sejam de maior relevância. Uma vez que o ambiente está constantemente em movimento e em mudança, é importante que a organização identifique a direção e o grau de mudança dos componentes ambientais relevantes para a mesma. Assim, a relação ambiente-organização será mais significativa e consistente.

O ambiente entra na organização como informação e, de acordo com Hall (1984), como toda informação, está sujeito aos problemas das comunicações (omissões, distorção e sobrecarga) e do processo decisório (complexidade das condições em que as decisões são tomadas e dificuldades na previsão dos resultados).

Da mesma forma que a percepção dos indivíduos é moldada por suas experiências, o mesmo acontece com as organizações. Estas percebem seus ambientes de acordo com suas expectativas, suas experiências, seus problemas, suas convicções e motivações. O mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado de modo diferente por duas ou mais organizações. Esta percepção ambiental depende daquilo que cada organização considera relevante no seu ambiente (Hall, 1984).

Hall (1984) lembra ainda que os percebedores do ambiente são indivíduos com todas as suas idiossincrasias de percepção, ou seja, não são as organizações que percebem seus ambientes, mas os indivíduos que dentro delas têm a função de ligar as atividades organizacionais com o contexto ambiental. Estes terão que se ajustar dentro dos critérios adotados pela organização.

Tudo o que se necessita, segundo Morgan (1996) é propor uma série de questões sobre as relações existentes entre a organização e o ambiente, como por exemplo:

- qual a natureza do ambiente organizacional?;
- é simples e estável ou complexo e turbulento?;
- é fácil perceber as interconexões entre os vários elementos do ambiente?;
- que mudanças estão ocorrendo na economia, na tecnologia, no mercado, nas relações de trabalho e nas dimensões sociopolíticas?;

- qual é a chance de ocorrer algum desenvolvimento para transformar o ambiente todo - algum desenvolvimento que criará uma nova oportunidade ou desafio à viabilidade das operações existentes?.

Vistos os assuntos e as características consideradas mais relevantes à abordagem do ambiente externo, passa-se a apresentar as ferramentas que vão propiciar os levantamentos necessários à análise do ambiente externo.

### 3.8 – LEVANTAMENTOS PARA ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Para levantar e responder questões relacionadas ao ambiente externo, pode-se fazer uso da técnica de cenários.

A idéia básica na construção de cenários é identificar tendências existentes e incertezas-chave para culminar em análises de futuros consistentes e dentro de um domínio possível.

Os cenários são dispositivos poderosos para se levar em conta a incerteza, ajudando a fazer suposições implícitas sobre o futuro explícito e a extrapolar o pensamento convencional existente (Porter, 1992).

Teoricamente, um cenário é a descrição de um futuro possível, no qual desenvolvimentos sociais, políticos, econômicos, demográficos, culturais, legais, ecológicos e tecnológicos evoluem segundo uma ordem consistente (Mendes, 1998).

Foster (1993), sugere a seguinte definição: o cenário é uma descrição de um possível futuro baseado em um conjunto de elementos mutuamente consistentes, dentro de uma estrutura de suposições específicas e que incluirá elementos do tipo qualitativo e quantitativo.

Para Schoemaker (1992) o método de cenários ajuda os administradores a mapear uma grande faixa de possibilidades futuras, forçando-os a pensar no lado externo da organização. O método é bem adequado para analisar mudanças externas, tais como desregulamentação da economia, concorrências estrangeiras, novas tecnologias e preocupações intensificadas.

O propósito desses cenários não é cobrir todas as eventualidades, mas descobrir os limites de situações futuras.

A utilização de múltiplos cenários, é a ferramenta para enfrentar as incertezas e instabilidades ambientais dos negócios. Uma organização pode, então, fazer escolhas bem esclarecidas sobre como levar em conta as incertezas ambientais com as quais ela se defronta.

Para operar a técnica de construção de cenários, que correspondam ao estabelecimento de novos negócios, recomenda-se a utilização de técnicas como *brainstorm*, *brainwriting* e *nominal group technique* (NGT).

A seguir apresenta-se uma breve descrição de cada técnica:

- *Brainstorming* é uma técnica de reunião em grupo onde se promove abertamente a geração de idéias. O processo do *brainstorming* é extremamente simples e está dividido em duas fases, criativa e crítica. Na fase criativa os participantes devem divulgar todas as idéias que venham à mente, sem qualquer constrangimento. Nesta fase a quantidade de idéias é mais importante que a qualidade destas. Qualquer idéia pode conter um elemento essencial para a concepção do cenário e servir como catalizador para a associação das propostas do grupo. Admite-se que cada idéia tenha aspectos positivos e negativos. Deve-se focalizar os aspectos positivos e desenvolvê-los, o que possibilita o surgimento de associações mútuas entre princípios básicos sugeridos, proporcionando uma visão global do assunto estudado. Na fase crítica canaliza-se o esforço do grupo para analisar e criticar todas as idéias apresentadas. Cada integrante do grupo deve justificar e defender suas idéias, tentando convencer o grupo quanto às suas vantagens. Ocorre a filtragem das idéias, permanecendo as bem fundamentadas e aceitas pelo grupo. Um *brainstorming* eficiente depende basicamente de uma formulação clara do problema e uma apropriada seleção dos participantes. As sessões usualmente devem encerrar-se em 30 minutos ou durar até que sejam costuradas as principais idéias, resultando na criação de cenários consistentes. (Abreu, 1996; Ávila e Santos, 1988);
- *Brainwriting*. A diferença entre esta técnica e o *brainstorming* é que na fase criativa as idéias são apresentadas por escrito. Essa técnica favorece a participação de pessoas retraídas e tímidas, que não gostam de falar em público. A metodologia de trabalho obedece às seguintes fases:
  - cada integrante do grupo recebe uma folha de papel para registrar uma idéia sobre o tema em discussão, dando tempo para cada pessoa esgotar a sua própria capacidade de criação;
  - após o registro, passa a folha ao que estiver à sua esquerda, recebendo a folha de quem estiver a sua direita;

- cada participante lê a sugestão contida na folha que lhe foi entregue e, valendo-se ou não da mesma, registra a sua contribuição;
  - feito isso, passa para o participante da esquerda e recebe uma outra de quem está a sua direita;
  - o processo repete-se até o coordenador concluir esta fase;
  - depois que as idéias forem geradas no papel, faz-se uma sessão de *brainstorming* para se procurar uma idéia completamente nova usando o que foi escrito como inspiração; (Abreu, 1996; Baxter, 1998);
- *Nominal group technique* (NGT). Este método tem uma estrutura que evita a monopolização da reunião por aqueles de maior eloquência, sem impedir a livre interação e troca de idéias. O grupo é normalmente constituído por sete a dez participantes, que após um perfeito entendimento dos assuntos relativos ao tema que se pretende desenvolver, os participantes devem anotar em papel suas principais idéias e guardar o registro em seu poder. Posteriormente, cada idéia vai sendo apresentada ao coordenador que a reproduz num quadro, visível para todos os participantes. O resultado desta fase é uma lista contendo um número de propostas. Em seguida, os participantes são solicitados para esclarecer, criticar ou defender cada idéia colocada no quadro. Inicia-se um processo de votação independente, onde cada participante pondera as idéias de acordo com seu grau de importância. A decisão do grupo é definida a partir da agregação matemática dos votos individuais (Ávila e Santos, 1988).

Vistos a forma de levantar os dados e os assuntos relacionados com o ambiente externo, cabe agora efetuar as considerações que fornecerão suporte às análises do ambiente interno.

#### CAPÍTULO 4 - AMBIENTE INTERNO

Para promover qualquer ação dentro da organização, que possa levá-la a conceber alternativas que possibilitem o desencadeamento de novos negócios, é preciso conhecer a organização. Para conhecê-la é necessário levantar aspectos que permitam identificar como a organização poderá

agir diante das oportunidades que surgem. Diante disto, a análise do ambiente interno da organização deve ser orientada pelas exigências visualizadas no ambiente externo.

No ambiente externo busca-se revelar as categorias que possibilitam estabelecer as oportunidades de novos negócios. Na análise do ambiente interno, vêem-se as dimensões que possibilitam estruturar ações da organização voltadas ao posicionamento diante das oportunidades, oriundas da análise externa, bem como da interna não visualizada ou utilizada. Ou seja, do confronto da realidade externa com a interna podem surgir possibilidades para a organização, até então não visualizadas ou utilizadas.

A análise do ambiente interno vai envolver a verificação dos seguintes subsistemas: organizacional, de marketing, de produção, de recursos humanos e de finanças.

#### 4.1 - SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL

**No subsistema organizacional procura-se retratar a organização e ter uma idéia de como operam os fatores: modelo de administração, estrutura organizacional, aspectos tecnológicos e sistemas de informação.**

##### 4.1.1 - Modelo de Administração

O desencadeamento das melhores práticas no que se refere aos aspectos do crescimento organizacional ficam dependentes do modelo de gestão adotado pela organização.

Burns e Stalker( 1961), como mencionado, classificaram as indústrias pesquisadas em organizações mecanicistas e orgânicas. Os autores estabeleceram as características das organizações mecanicistas como aquelas calcadas na estrutura burocrática, nos princípios da teoria clássica, na centralização das decisões, na formalidade de regras e procedimentos, na ocupação de cargos por especialistas e no sistema de controle simples, estando mais apropriadas a condições ambientais estáveis. Já as organizações orgânicas estão calcadas nos princípios da teoria das relações humanas, na descentralização, na estrutura flexível, na supervisão e na redefinição dos cargos e por isso apropriadas à condições ambientais de mudança e inovação. Um ponto importante, considerado pelos

autores é que o sistema mecânico é hierárquico, enquanto o orgânico é estratificado de acordo com o nível de conhecimento especializado ( Chiavenato, 1983; Ferreira, Reis e Pereira, 1997).

Algumas organizações, em determinadas condições, sob o modelo mecanicista têm sucesso espetacular, pelo menos em certos aspectos das suas operações (Morgan ,1996). Porém as organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade de mudanças, porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados. Esse tipo de organização é apropriada quando orientada para a produção ou eficiência. Burns e Stalker (apud Morgan, 1996) entendem que é possível identificar um contínuo de formas organizacionais, que se classificam de mecanicista até orgânica, e de formas flexíveis que são necessárias para lidar com ambientes de mudanças.

**McGill e Slocum Júnior (1995), apresentam quatro formas de abordar as experiências organizacionais, com o intuito de se esclarecer o conceito de organização de aprendizagem e que poderão servir para caracterizar as organizações a serem estudadas, comparando suas realizações quanto ao estabelecimento de novos negócios. Segundo McGill e Slocum Júnior (1995), os modelos são:**

- burocrática ( *knowing organization*): a organização burocrática é o mais antigo modelo de organização. As organizações burocráticas, em razão das acentuadas exigências de controle, conformidade, comportamentos rotineiros previsíveis, redução de riscos e busca de eficiência tomam-se pouco receptivas a novos aprendizados. A necessidade de saber bloqueia a habilidade de aprender. O que anteriormente era “a melhor maneira de fazer algo” torna-se simplesmente o “jeito de ser da empresa”. Essas organizações para McGill, Slocum Júnior (1995), são descritas como adaptáveis ou de ciclo único de realimentação - mantém-se bem sucedidas contanto que a natureza do mercado - tecnologia, competição, demanda, regulamentações e outras forças ambientais - permaneçam relativamente previsíveis e estáticas. Isto é, as organizações burocráticas prosperam desde que não precisem aprender. Iniciar um aprendizado significa para os gerentes a perda do controle, da previsibilidade, e da eficiência em decorrência da revisão das experiências vivenciadas pela organização;
- personalística (*understanding organization*): na década de 80, segundo McGill, Slocum Júnior (1995), muitas organizações burocráticas bem-sucedidas perceberam a necessidade de passar a fazer as coisas de forma diferente. Os programas de mudança de cultura dos anos 80 se focalizaram na determinação dos valores compartilhados e, então, no uso de práticas de gerenciamento para a compreensão e entendimento de toda a empresa. Isso foi reforçado pelo uso de heróis, ritos e rituais, e evangelismo gerencial. As empresas confiavam bastante nas missões e afirmativas de visões, comitês culturais e intensos esforços de comunicação direcionados a familiarizar cada

empregado com a cultura da empresa. A cultura fortemente personalista usa um conjunto de valores principais para guiar suas estratégias e ações. Isso foi descrito como o “mito vigente”. A função desse mito vigente é dar significado a uma experiência, mais precisamente fazer com que a empresa gire em torno de sua própria experiência, e não aumentar e expandir-se essa experiência - e muito menos promover a aprendizagem. Qualquer empresa de cultura forte, cuja cultura, historicamente, era considerada mais forte do que a maioria - ficará limitada em sua capacidade de aprendizagem pela própria natureza de sua cultura. A filosofia de uma organização personalista tem como guia de ação adequado e apropriado para gerentes e funcionários um conjunto de premissas e crenças básicas. Esses valores devem ser compreendidos por todos e estar evidentes em todas as ações que a empresa realizar. Para isso, as práticas gerenciais são direcionadas para esclarecer, comunicar e reforçar a cultura da empresa. Uma organização personalista considera apenas as mudanças ou alternativas que estejam compreendidas em seus valores básicos ou no mito vigente. As mudanças ocorrem dentro de um contexto delimitado. Uma empresa dedicada a promover sua própria cultura dificilmente estará receptiva a experiências enriquecedoras e progressistas típicas de um cenário de aprendizagem; ela não consegue se distanciar de seus valores principais;

- racional (*thinking organization*): a filosofia da organização racional é que um negócio é uma série de problemas a serem solucionados por diagnose, análise e ação. As práticas de gerenciamento são programadas em soluções discretas e identificáveis para todo problema de negócio. Os gerentes são solucionadores astutos de problemas, que os identificam e isolam, coletam dados, determinam causas e, então, ou projetam ou adquirem soluções para qualquer problema que tenha que ser resolvido. As organizações racionais estão a um passo de se tornarem organizações de aprendizagem, mas a fragmentação da experiência e o foco em solucionar reduz a atenção ao processamento da experiência e à experimentação que uma verdadeira aprendizagem requer. A organização racional evita o exame do “falso ou verdadeiro”, favorecido pelas organizações burocrática e personalista, optando por exames de múltipla escolha. As organizações de aprendizagem abordam a experiência de forma mais aberta;
- que aprende (*learning organization*): a principal responsabilidade da gerência e o alvo das práticas gerenciais em uma organização que aprende é criar e alimentar um clima que promova aprendizagem. A tarefa da gerência não é nem controlar nem ser um líder motivador corporativo ou solucionador de crises, mas, mais do que isso, encorajar experimentação e exame de experiências e



promover a discordância construtiva. Os gerentes também devem servir de modelo de aprendizagem para os outros, Quadro 4.

Quadro 4 - Dimensões dos modelos de gestão.

| DIMENSÕES           | BUROCRÁTICA   | PERSONALISTA   | RACIONAL   | QUE APRENDE   |
|---------------------|---|--|--|---|
| FILOSOFIA           | dedicada a encontrar a melhor maneira, aquela que assegure uma operação previsível, controlada e eficiente. | Fortes valores culturais guiam a estratégia e a ação; crença no mito vigente | os negócios são uma série de problemas; se algo estiver ruim, conserte-o rapidamente     | toda experiência empresarial é uma oportunidade de se melhorar  |
| PRÁTICAS GERENCIAIS | controle através de regras e regulamentos; a gerência segue o livro   | esclarecer, comunicar e reforçar a cultura da empresa                        | identificar problemas, coleta de dados e implementar soluções                            | modelar a aprendizagem, encorajar a experimentação e promover diálogos construtivos                               |
| EMPREGADOS          | seguem as regras e não questionam   | usam valores corporativos como guias comportamentais                         | aceitam e adotam soluções programadas  | buscam informações, estimulam o questionamento e promovem integração em rede                                      |
| CLIENTES            | acreditam que a empresa sabe tudo e está fazendo o melhor   | acreditam que os valores da empresa assegurarão uma experiência positiva     | tratam-na como um problema a ser resolvido, o mais rápido possível                       | participam de diálogos abertos e contínuos como parte de uma relação de ensino-aprendizagem                       |
| MUDANÇA             | modificação da melhor maneira através de ajustes finos incrementais   | consideração de mudanças apenas se compreendidas no mito vigente             | implementação de programas de solução de problemas; um novo conserto é sempre a resposta | criação de novos processos para redefinir o ambiente competitivo e fornecer uma vantagem competitiva sustentável. |

Fonte: adaptado de McGill e Slocum Júnior, 1995.

Vale ressaltar o modelo baseado no conceito das organizações que aprendem, uma vez que o ambiente de negócios envolve uma dosagem de complexidade e dinamismo, necessitando constantes mudanças e intensa participação de seus membros.

O termo “organizações que aprendem” não personifica a organização como ente, ou objeto, mas sim como uma entidade que age ou comporta-se através dos movimentos de seus membros ou agregados. A organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação deste com o grupo dentro e fora da organização. Visto isto, expõe-se o entendimento desse processo colocado por alguns autores como:

- Garvin (1993), coloca que uma organização que aprende é uma organização capacitada em criar, adquirir e transferir conhecimento, e na modificação de seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e idéias;
- Senge (1994) traduz o aprendizado das organizações como sendo aquelas que permitem aos seus integrantes expandirem continuamente a sua capacidade de criar novos padrões de pensamento e a trabalhar juntas, tornando a organização num processo de constantes transformações. O autor institui o processo das organizações que aprendem estabelecendo quatro disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum e aprendizado em grupo. E usa uma quinta, o raciocínio sistêmico, como processo de integração das demais. Senge (1994) coloca como fundamental, e de grande desafio, o funcionamento em conjunto dessas disciplinas, fundindo-as num conjunto coerente de teoria e prática. Denomina de disciplina, devido ao tratamento que oferece ao designar como um conjunto de técnicas a serem estudadas e dominadas para serem postas em prática;
- Nonaka e Takeuchi (1997), desenvolveram o conceito da criação do conhecimento organizacional. Eles associam o grande desempenho das empresas japonesas à capacidade de gerar novos conhecimentos, baseados nos conceitos da criação do conhecimento organizacional, e usá-los no desenvolvimento de produtos e tecnologia. Os autores observam que existem dois tipos de conhecimento: o explícito, contido nos manuais, normas e outros, e o tácito, que só se obtém pela experiência. Nas organizações que enfocam a criação do conhecimento não há departamento ou grupo de especialistas responsável pela criação de novos conhecimentos. Todos cumprem sua parte e a criação do conhecimento é produto de uma interação dinâmica entre eles. Expõem que a criação do novo conhecimento não é simplesmente uma questão de processar informações objetivas. Na verdade, trata-se de uma atividade subjetiva e extremamente pessoal. Para os autores, dentre os quatro modelos de conversão, a externalização é a chave para a criação do conhecimentos, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito;

- Nonaka (1991) coloca que a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura para a organização é o conhecimento. Numa economia na qual a única certeza é a incerteza, a criação do conhecimento vem da experimentação e de se correr riscos, que ampliam a capacidade de ação. A criação do conhecimento requer uma integração de saber e fazer, de forma que as idéias possam ser testadas e as capacidades humanas ampliadas.

Como dificuldades, a implantação do modelo de organizações que aprendem, Fleury (1995) coloca que a maioria das instituições está orientada mais para o controle do que para a aprendizagem.

Para Pedler et al. (1988) a empresa que aprende é a nova fronteira, mas até o momento ninguém afirmou ser capaz de oferecer um modelo operacional de Empresa que aprende.

Para Amboni (1997), a comunidade de conhecimento e compreensão está no centro da organização. Sem uma visão comum da sua organização, os indivíduos não serão capazes de entender o seu lugar na estrutura global e alocação do trabalho, terão pouca consciência daquilo que é aceitável em termos de desempenho, resultados e padrões, e não serão capazes de efetuar entre si ajustes adequados, os quais necessários para que haja controle.

Outra dificuldade bastante comentada por vários autores está no esforço efetuado para o desaprendizado. Desaprender técnicas ultrapassadas e aprender novas torna-se o desafio para as organizações que aprendem.

Na ausência de modelos mais claros de como criar os processos para a organização de aprendizagem, os administradores têm se baseado em associações convencionais de aprendizagem como programas de mudanças, educação e treinamento.

Em resumo, em uma organização que aprende, as pessoas recebem as responsabilidades de obter, examinar e usar a informação que alimenta o processo de aprendizagem. As pessoas devem assumir a atitude de exploradores de “fronteiras”, trabalhando através de departamentos funcionais e linhas divisórias, extraindo as experiências dos clientes, fornecedores e concorrentes. As pessoas devem constantemente expor falhas e construtivamente promover o questionamento onde e quando suas experiências estiverem em desacordo com a linha da empresa.

#### 4.1.2 - Estrutura Organizacional

Entende-se por estrutura a organização das partes ou elementos que formam um todo. Para compreender melhor a respeito da estrutura organizacional e pautar as análises quanto às possibilidades de novos negócios à organização, passa-se ao entendimento de alguns autores a respeito do tema.

Mintzberg (1995) coloca que as organizações são estruturadas para apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes. Define como estrutura de uma organização a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas.

**Para esclarecer como ocorre o fluxo, a divisão e distinção das tarefas Mintzberg (1995) divide a organização em cinco partes:**

- núcleo operacional: que engloba os operadores, ou seja, aquelas pessoas que executam o trabalho de fabricar produtos ou prestar serviços;
- a cúpula estratégica: encarregada de assegurar que a organização cumpra a sua missão de maneira eficaz e satisfazer as exigências daqueles que controlam ou exercem poder sobre a organização;
- a linha intermediária: encarregada de fazer a ligação entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica;
- tecnoestrutura: onde encontram-se os analistas, assessores, com a função de prestar serviços à organização atuando sobre as tarefas dos outros, ou seja na padronização dos serviços como forma de coordenar o trabalho;
- assessoria de apoio: encarregada de fornecer o apoio para a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional, não mais para efetuar padronização, mas para prover serviços indiretos à mesma.

Mintzberg (1995) coloca essa estrutura em função do crescimento da organização e aborda cinco configurações ou tipos de organização para mostrar que a organização eficaz depende do desenvolvimento de um conjunto coeso de relações entre o planejamento da estrutura, a idade, o tamanho, a tecnologia e as condições existente no ramo industrial no qual a organização está operando (ver Quadro 5).

As configurações de Mintzberg (1995) são:

- a estrutura simples. A Estrutura Simples é caracterizada quase sempre pelo fundador ou empreendedor. A organização é muito informal e flexível, embora funcionando de forma centralizada na figura do seu fundador ou principal executivo. É ideal para mudanças ou manobras rápidas;
- a máquina burocrática. A Máquina Burocrática exige quase sempre que a estrutura administrativa seja altamente elaborada, com sistemas altamente centralizados de controle e tende a ser identificada com o sistema técnico regulador, desde que esse permita criar rotina do trabalho e,

- assim permita ser formalizado. O trabalho, para a máquina burocrática, tende para as condições nas quais as tarefas e o ambiente sejam simples e estáveis. Isso é apropriado para organizações orientadas para a produção ou eficiência. Apoia-se na autoridade de natureza hierárquica;
- burocracia profissional. A Burocracia Profissional modifica os princípios do controle centralizado para permitir maior autonomia ao pessoal, sendo apropriado para lidar com condições relativamente estáveis em que as tarefas sejam relativamente complicadas. Apoia-se na autoridade de natureza profissional. Os profissionais não somente controlam seu próprio trabalho, como também buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam;
  - forma divisionalizada. A Forma Divisionalizada apoia-se na base por mercado para agrupar unidades pelo topo da linha intermediária. As divisões são criadas de acordo com o mercado que servem, dando-lhes controle sobre as operações funcionais exigidas para servir o mercado. Cada divisão deve ser tratada como um único sistema integrado, com um único e adequado conjunto de metas. A Forma Divisionalizada trabalha melhor com a estrutura da Burocracia Mecanizada;
  - adhocracia. A Adhocracia tem uma estrutura próxima à orgânica de Burns e Stalker, pouca formalização do comportamento, por isso adequada para o desempenho de atividades complexas e incertas em ambientes turbulentos. A Adhocracia é caracterizada por organizações que são, por definição, temporárias, e freqüentemente envolvem equipes multidisciplinares que se formam para desempenhar uma atividade, desaparecendo quando esta termina e o seus membros se reagrupam em outras equipes dedicadas a outros projetos. A Adhocracia torna-se desta forma o modelo de organização adequado à inovação.

Quadro 5 - Configurações de Mintzberg.

| Configuração Estrutural | Mecanismo de Coordenação               | Parte chave da Organização | Fatores situacionais  |
|-------------------------|--|----------------------------|---|
| Estrutura Simples       | Supervisão direta                      | Cúpula administrativa      | Pequena e jovem<br>Sistema técnico sem sofisticação<br>Ambiente dinâmico<br>Necessidades de poder do executivo máximo |
| Burocracia Mecanizada   | Padronização dos processos de trabalho | Tecno estrutura            | Madura e grande<br>Sistema técnico regulado e não automatizado<br>Ambiente simples e estável<br>Controle extremo      |
| Burocracia              | Padronização de                        | Núcleo operacional         | Sistema técnico não regulado e não  |

|                          |                               |                     |   |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------|---|
| profissional             | habilidades                   |                     | sofisticado<br>Ambiente estável e complexo  |
| Forma<br>Divisionalizada | Padronização de<br>resultados | Linha intermediária | Madura e grande<br>Mercados diversificados<br>Gerentes da linha intermediária<br>necessitam poder   |
| Adhocracia               | Ajustamento<br>mútuo          | Assessoria de apoio | Jovem<br>Sistema técnico sofisticado e muitas<br>vezes automatizado<br>Ambiente complexo e dinâmico |

Fonte: Adaptado de Mintzberg, 1995.

Já Ecles e Nolan (1993) propõem apenas dois níveis para a organização da era global: uma administração superior para prover as infraestruturas-chave de capital humano e financeiro, e as práticas e ferramentas administrativas em disposição denominadas superordenadas. Estas estruturas devem suportar e fomentar redes transientes e orgânicas auto-desenhadas, flutuando sobre as mesmas, constituindo o corpo operacional de trabalhadores do conhecimento. Estes operadores participativos estão arranjados em redes autógenas e internas ou externas, agindo em auto-desígnio, e apoiados em inovação e aprendizado contínuos, com significativa flexibilidade para ações e alterações em procedimentos e abordagens, para servir clientes no mercado.

Na mesma linha de pensamento, encontramos McGill e Slocum Jr. (1995), defendendo que a estrutura de uma empresa é caracterizada pela permeabilidade, pela flexibilidade e pela integração da rede.

McGill e Slocum Junior. (1995), defendendo as organizações que aprendem, colocam que o potencial de aprendizagem pode variar, quando leva-se em conta os tipos de estruturas organizacionais. As formas estruturais propostas por McGill e Slocum Junior são resumidas por Amboni (1997), (ver Quadro 6).

Child (1972) define estrutura organizacional como a alocação formal de regras de trabalho e mecanismos de administração para controlar e integrar atividades de trabalho incluindo todas que cruzam as fronteiras organizacionais formais. Segundo Child (1972) há três argumentos relevantes para explicar a variação da estrutura organizacional, que são:

- o argumento do meio ambiente, onde destaca que a sustentação da organização depende de algum grau de troca com partes de fora. Diferentes condições do meio e diferentes tipos de relações com partes de fora da organização, requerem tipos de acomodações estruturais diferentes para que seja alcançado alto nível de performance;
- o argumento da tecnologia, abordando as concepções operações tecnológicas de Woddward (1977) e de materiais tecnológicos de Perrow (1967; 1976). Referindo-se como operações tecnológicas ao aparelhamento e seqüência de atividades no fluxo de trabalho da organização,

enquanto materiais tecnológicos às características dos materiais físicos e informativos usados (assuntos a serem abordados no item a seguir);

- o argumento do tamanho, indicando que um aumento de tamanho gera diferenciação estrutural dentro das organizações, e que diferenciação estrutural aumenta o tamanho absoluto (não relativo) do componente administrativo, conforme estudos de Blau (1970).

### Quadro 6 - Tipos de estruturas organizacionais e potencial de aprendizagem.

| ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | POTENCIAL DE APRENDIZAGEM  |
|--------------------------|--|
| <b>Forma funcional</b>   | não permite a seus funcionários um contato próximo com os clientes. Os funcionários são recompensados por aperfeiçoar seus talentos especiais dentro dos limites estreitamente definidos de sua especialidade. A infertilização de idéias é constrangida porque a mobilidade do funcionário é usualmente restringida a seu departamento. A intimidade com o cliente não é incentivada, tornando a aprendizagem limitada.   |
| <b>Forma divisional</b>  | os funcionários são recompensados por aprenderem sobre seu produto, mas raramente lhes são dadas experiências para aprender sobre outros serviços. A excelência operacional é incentivada dentro de cada divisão. O rodízio de funcionários entre divisões é raro, o que limita seu potencial para aprender sobre novos produtos e oferecer aos clientes produtos e serviços de ponta de outras divisões.  |
| <b>Forma matricial</b>   | permite que seus funcionários tenham novas experiências e oportunidades para aprender com seus pares em diferentes áreas funcionais e/ou geográficas. A alocação temporária de funcionários em um projeto traz o problema de alocação de recursos humanos escassos, e pode também tensionar a capacidade de processamento de informações da empresa além dos limites que ela pode suportar.<br>A rede estável estabelece ligações-chave para cima e para baixo na cadeia de valor, permitindo que os fornecedores façam o que a empresa não pode fazer tão eficientemente quanto seus concorrentes. A empresa aprende a gerenciar suas funções essenciais, ou seja, àquelas em que ela realmente pode agregar valor, mas perde a capacidade de aprender novas fontes de vantagem competitiva com outras na rede. |
|                          | As organizações modulares trabalham melhor quando conseguem atingir os objetivos duplos de colaboração com os fornecedores e direcionamento de capitais escassos para suas competências essenciais que lhes dão uma  |

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Forma modular</b>    | margem competitiva. Essa estrutura mantém os funcionários da empresa em constante contato com seus clientes e lhes capacita a rapidamente responder as exigências dos clientes. Os funcionários são recompensados por desenvolver redes com fornecedores classe mundial em seu negócio e que desejem fornecer as peças necessárias para sua organização. Os funcionários precisam encontrar vendedores confiáveis a quem possam confiar seus segredos comerciais. A dependência de fornecedores externos apresenta muitos problemas e expõe a empresa ao possível “esvaziamento” por seus fornecedores. |
| <b>Forma horizontal</b> | Ao invés de organizar os funcionários em torno de funções, a organização horizontal agrupa os processos dos funcionários. Cada processo essencial se torna um armazém de conhecimento. Equipes de indivíduos executam uma série de tarefas que são todas relacionadas a um processo, como distribuição ou fabricação. Integrantes individuais das equipes são treinados em novas capacidades por seus colegas de equipe e recompensados por dominá-las. Dependendo dos desejos dos clientes, os funcionários desenvolvem capacidades para satisfazê-los.  |

Fonte: Adaptado de MCGill e Slocum Júnior, 1995, p.89-118.

#### 4.1.3 Aspectos Tecnológicos

**Dado a importância dos fatores tecnológicos e a preocupação do entendimento amplo para a análise proposta, passa-se também a considerar o entendimento sobre o assunto pelas considerações realizadas por alguns autores.**

Segundo Hall (1984), o conceito de tecnologia na análise organizacional envolve muito mais do que a maquinaria ou o equipamento usado na produção. Em seu sentido mais amplo, tecnologia inclui métodos, processos, dispositivos, conhecimentos e instalações que são usados para o desenvolvimento de tarefas em qualquer organização. No sentido mais restrito, tal expressão relaciona-se com tecnologia mecânica, ou seja, com os meios mecânicos para a produção de bens e serviços e com os meios para a substituição dos esforços humanos (Kast e Rosensweig, 1970).

**Para Champion (1977) a tecnologia é um componente de todas as organizações, não importando tamanho, forma e composição.**

É sobre esta ótica que volta-se a abordar a tecnologia, assunto tratado no Capítulo 3 sobre Ambiente Externo. Passa-se agora, a análise sob o ponto de vista interno à organização.

**Para Porter (1992) uma organização, na qualidade de um conjunto de atividades, é um conjunto de tecnologias. A tecnologia está contida em toda atividade de valor em uma organização e cada atividade de valor emprega alguma tecnologia para combinar insumos adequados e recursos humanos com o objetivo de produzir algum produto final. As mudanças tecnológicas afetam a concorrência por seu impacto nas atividades de valor.**



### **A tecnologia, por sua vez, causa forte impacto sobre a estrutura organizacional, sobre o sistema psicossocial e sobre os sistemas administrativos.**

Woodward (1977), demonstrou com suas investigações relações interessantes entre a tecnologia, fator determinado pelo que se pretende produzir e mercado que se pretende atingir, e a estrutura organizacional. Woodward (1977) correlacionou: formas hierárquicas, sistemas de produção, número e tipo de formação de trabalhadores como forma de determinar as características organizacionais e a complexidade tecnológica. Além disto, Woodward (1977) estabeleceu como fator determinante no comportamento organizacional, não só a natureza das tarefas, mas a forma pela qual ela é planejada e principalmente como é controlada. Outro fator analisado foi o desempenho financeiro e mercadológico que levou a sugestão de que existe uma forma de organização mais apropriada para cada tipo de sistema de produção. Tal constatação vem de encontro aos fundamentos da teoria da contingência que prega estruturas e práticas administrativas diversas para organizações de unidades organizacionais diversas.

O impacto da tecnologia sobre a estrutura foi demonstrado por Woodward (1977), categorizando as organizações estudadas a partir das diversidades tecnológicas existentes entre elas em três tipos:

- Produção em pequenos lotes ou produção unitária (oficina): caracterizada por um processo menos padronizado e menos automatizado;
- Produção em grandes lotes ou produção em massa (mecanizada): caracterizada por processos que requerem máquinas operadas por homens, linhas de produção ou montagem padronizada;
- Produção contínua ou produção por processo (automatizada): caracterizada pelo processo automatizado ou semi automatizado de produção.

Woodward (1977) mostrou que a natureza da tecnologia afetava as estruturas administrativas, atingindo aspectos como níveis hierárquicos, amplitude de controle e supervisão de pessoal.

### **No sistema de relações humanas, a causa principal do impacto da tecnologia sobre o comportamento se dá através dos esquemas de desempenho de tarefas, individual e coletiva e no sentimento de insegurança gerado no trabalhador.**

Na administração, uma das maiores conseqüências está na maior especialização do conhecimento. Segundo Kast, Rosenzweig (1970), para uma tecnologia estável a forma mecanicista é a

mais apropriada, enquanto que para uma tecnologia inovadora e em transformação o sistema flexível e orgânico se mostra mais eficiente.

Thompson (1976), evidencia a tecnologia como uma importante variável para a compreensão das ações de empresas complexas. Thompson (apud, Kast e Rosenzweig, 1970), preparou um esquema que abrange uma grande variedade de organizações, classificando a tecnologia em três grupos:

- Tecnologia de elos em seqüência: Esse tipo de tecnologia envolve uma interdependência seriada entre as várias unidades produtoras e é exemplificado pela linha de montagem da produção em massa. A linha de montagem inteiramente automatizada seria o estágio final do desenvolvimento da tecnologia de grande encadeamento;
- Tecnologia mediadora: Esta é uma tecnologia que envolve o conagraçamento de clientes e outras pessoas, que pelos demais ângulo são independentes. O banco, por exemplo, proporciona um tipo de intercâmbio entre vários membros da sociedade;
- Tecnologia intensiva: Emprega-se uma série de técnicas para conseguir alterar algum objeto ou para enfrentar algum problema; é a tecnologia do hábito. É o tipo de tecnologia empregado pelo hospital ou pelo laboratório de pesquisa e desenvolvimento.

**Chiavenato (1983) resume as características da classificação de Thompson, conforme mostrado no Quadro 7.**

Quadro 7 - Características da tecnologia de Thompson.

| <b>TECNOLOGIA</b>        | <b>Características principais</b>   |
|--------------------------|---|
| <b>Elos em seqüência</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Interdependência serial entre as deferentes tarefas</li> <li>– Ênfase no produto.</li> <li>– Tecnologia fixa e estável.</li> <li>– Repetitividade do processo produtivo, que é cíclico.</li> <li>– Abordagem típica da Administração Científica.</li> </ul>  |
| <b>Mediadora</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Diferentes tarefas padronizadas são distribuídas extensivamente e diferentes locais.</li> <li>– Ênfase em clientes separados, mas interdependentes que mediados pela organização.</li> <li>– Tecnologia fixa e estável, produto abstrato.</li> <li>– Repetitividade do processo produtivo, que é padronizado e sujeito a normas e procedimentos.</li> <li>– Abordagem típica da Teoria da Burocracia.</li> </ul> |
| <b>Intensiva</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Diferentes tarefas são focalizadas e convergidas sobre cada cliente individualmente.</li> <li>– Ênfase no cliente.</li> <li>– Tecnologia flexível.</li> <li>– Processo produtivo envolvendo variedade e heterogeneidade de técnicas que são determinadas através da retroação fornecida pelo próprio objeto (cliente).</li> <li>– Abordagem típica da Teoria da Contingência.</li> </ul>                         |

**Fonte: Adaptado de Chiavenato, 1983.**

Thompson, Bates (apud Chiavenato, 1983), utiliza outra forma de classificação da tecnologia, dividindo em dois tipos básicos:

- Tecnologia flexível: referindo-se à extensão em que as máquinas, o conhecimento e as matérias-primas podem ser usadas para outros serviços ou produtos;
- Tecnologia fixa: referindo-se a aquelas que não permitem utilização em outros serviços e produtos.

**Para mostrar a percepção da influência da tecnologia fixa ou flexível quando associados ao tipo de produtos da organização, os autores classificam os produtos em dois tipos:**

- Produto concreto: produto que pode ser descrito com grande precisão, identificado com grande especificidade, medido e avaliado. Exemplos: utilidades domésticas, automóvel;
- Produto abstrato: não permite descrição precisa, identificação e especificação notável. Exemplos: ensino ou educação, informação ou propaganda falada.

A reunião destes dois conceitos fornecem uma tipologia de tecnologia e produtos, mostrado no Quadro 8.

Quadro 8 - Tipologia de tecnologia e produto.

|  |                                      | PRODUTO   |   |
|--|--------------------------------------|---|---|
|  |                                      | Concreto  | Abstrato  |
| T<br>E<br>C<br>N<br>O<br><br>L<br>O<br>G<br>I<br>A | F<br>i<br>x<br>a                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Poucas possibilidades de mudanças: pouca flexibilidade</li> <li>– Estratégia voltada para a colocação do produto no mercado.</li> <li>– Ênfase na área mercadológica da empresa.</li> <li>– Receio de ter o produto rejeitado pelo mercado.</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Algumas possibilidades de mudanças, dentro dos limites impostos pela tecnologia.</li> <li>– Estratégia voltada para a obtenção da aceitação de novos produtos pelo mercado.</li> <li>– Ênfase na área de mercadologia (especialmente promoção e propaganda).</li> <li>– Receio de não obter o suporte ambiental necessário.</li> </ul>   |
|  | F<br>l<br>e<br>x<br>i<br>v<br>e<br>l | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mudanças relativamente fáceis nos produtos, através de adaptação ou mudança tecnológica.</li> <li>– Estratégia voltada para a inovação e criação constante de novos produtos ou serviços.</li> <li>– Ênfase na área de pesquisa e desenvolvimento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Grande adaptabilidade ao meio ambiente: grande flexibilidade.</li> <li>– Estratégia voltada para obtenção de consenso externo (quanto aos novos produtos) e consenso interno (quanto aos novos processos de produção)</li> <li>– Ênfase nas áreas de pesquisa e desenvolvimento (novos produtos e novos processos), mercadologia (consenso dos clientes) e recursos humanos (consenso dos empregados)</li> </ul> |

**Fonte: Adaptado de Chiavenato, 1983.**

Kast e Rosenzweig (1970), sugerem um método simplificado para classificar as organizações segundo a tecnologia, que se baseia em uma série contínua que se estende desde uma tecnologia

uniforme e relativamente simples, como a produção manual, até a tecnologia complexa e não uniforme como a usada pelos laboratórios de pesquisa, universidades e hospitais. A série contínua que vai de simples a complexas está relacionada com o grau de complexidade tanto no aspecto mecânico como no aspecto dos conhecimentos. A dimensão estável-dinâmica refere-se à frequência como que se verificam alterações na tecnologia (Quando 9).

Quadro 9 - Série tecnológica contínua.

|  | <b>Tecnologia<br/>Simples<br/>X</b> | <b>Tecnologia<br/>estável e uniforme<br/>X</b>    |
|--|-------------------------------------|---|
| <b>Habilidade manual</b>                     |                                     |   |
| <b>Operação de máquina</b>                   | <b>XX</b>                           | <b>XX</b>   |
| <b>Produção em massa e linha de montagem</b> | <b>XXX</b>                          | <b>XXX</b>  |
| <b>Processos contínuos</b>                   | <b>XXXX</b>                         | <b>XXXX</b>                                       |
| <b>Tecnologia avançada</b>                   | <b>XXXXX</b>                        | <b>XXXXX</b>                                      |
|  | <b>Tecnologia<br/>complexa</b>      | <b>tecnologia dinâmica<br/>e<br/>não-uniforme</b> |

Fonte: Kast e Rosenzweig, 1970.

**Uma outra visão do aspecto “tecnologia” está na abordagem de Perrow (1967;1976) que se baseia na matéria prima que a organização manipula. Para Perrow (1967), quanto maior o conhecimento da natureza do material, maiores variedades dos produtos, desencadeando uma busca constante a cerca da natureza do material e de materiais correlatos.**

Para Chakravarthy (1982), a capacidade material da organização determina o tipo de estratégia que será adotada pela mesma. Uma organização pobre em capacidades materiais está preocupada com a conservação dos recursos limitados e por isso prefere estratégias defensivas, tendendo a ser conservativa. Em contraste, uma organização rica em capacidade material procura estratégias proativas, podendo explorar muitas opções estratégicas.

#### 4.1.4 - Sistema de Informação

Outra grande preocupação é que constitui numa das grandes ameaças à organização está no processo mal elaborado das informações. O estabelecimento de novos negócios pede, além da disponibilidade de informação, a existência de um propósito comum e a contribuição dos membros da organização. O propósito comum, obviamente, deve ser do conhecimento comum, e para ser conhecido necessita ser comunicado.

Torres (1995, pg 54) diz que “ um dos principais aspectos referentes à relação entre tecnologia de informação e comportamento estratégico de uma organização no mundo atual está no fato de que dificilmente se pode competir, para a maior parte dos ramos de negócios, sem que as tecnologias de informação (informática e comunicações) exerçam um papel preponderante e fundamental”.

**Dado ao grande volume de informações que são geradas a todo momento, torna-se indispensável saber lidar com essas informações para o bom funcionamento da organização. Back (1983) coloca que os problemas de informação são:**

- onde encontrar determinadas informações, disponibilidade, localização e natureza das fontes;
- confiabilidade das informações, credibilidade, autenticidade, relevância e precisão;
- como obter as informações, acessibilidade, custo, demora;
- interpretação das informações, significado e aplicabilidade;
- suficiência, quantidade e variedade;
- **utilidade, quanto a decisão em usar ou não as informações obtidas.**

**Para o aproveitamento vantajoso deve-se saber processar, acessar e principalmente saber o que acessar, processar e informar aos membros da organização.**

Para os negócios é vital enviar e receber informações quando e onde necessárias, instantaneamente. Pode-se considerar a configuração de um sistema como o fluxo de unidades de mensagens ou dados entre os diversos pontos da organização. É pertinente, que os membros da organização estejam capacitados a enviar e receber informações uns para os outros, para clientes e fornecedores. A tecnologia existente já permite que cada indivíduo possa ter acesso a virtualmente qualquer informação e em qualquer localização.

O fluxo de informações nas organizações ocorre de duas maneiras: na forma vertical, caracterizada pelas comunicações do tipo descendente ou de cima para baixo, e do tipo ascendente ou de baixo para cima; e na forma horizontal, entre os níveis intermediários (Guida, 1980). Os dois tipos de fluxo são importantes na consideração sobre o estabelecimento de novos negócios para uma organização.

Dado a importância da informação para a organização, busca-se verificar como um sistema de informação processa e transforma dados, que devem ser utilizados na estrutura decisória da organização e proporcionar a sustentação administrativa para otimizar resultados e facilitar o estabelecimento de novos negócios (Oliverira ,1993).

**Para a questão do estabelecimento de novos negócios, deve-se levantar alguns aspectos tais como os descritos a seguir, considerados pelo sistema de informações existente:**

- estudos e racionalização dos produtos existentes;
- estudo e identificação das necessidades de mercado;
- desenvolvimento de novos mercados;
- desenvolvimento de novos produtos;
- estudo para racionalização dos fluxos de produção;
- controle de qualidade dos produtos;
- acompanhamento das atividades dos concorrentes;
- controle e análise de cada mercado;
- controle e análise de clientes;
- controle do fluxo de caixa da organização;
- resposta a capacidade de produção;
- desenvolvimento de inovações (novos processos, produtos e serviços);
- comunicação eficiente (quanto ao aspecto de acessar, processar e informar);
- planejamento e controle de projetos, produtos e serviços;
- identificação de necessidades (tanto de clientes, como do pessoal interno);
- análise da relação custo x benefício;
- confiabilidade nos dados e informações;
- indicadores de evolução dos negócios da organização;
- indicadores de evolução e posição econômico-financeira;
- análise sistemática de novas idéias.

#### 4.2 - SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Um dos fatores mais importantes, que vem transformando todos os aspectos organizacionais é a questão do relacionamento existente entre a organização e o seu grupo de colaboradores. Aspectos como comportamento e imagem organizacional são caracterizados através dos movimentos de seus membros e afiliados.

Observa-se que a concepção do homem, como reflexão do trabalho, vem mudando na organização. Taylor e Fayol, centravam suas idéias na certeza de que o homem era totalmente racional, motivado apenas por recompensas salariais e materiais. Concebia-se o *homo economicus*, um ser isolado e que reage apenas como indivíduo. Com a escola de Relações Humanas de Mayo, a complexidade humana passou a ser considerada e surge a figura do homem social, com sentimentos, desejos, motivado por necessidades sociais e que reage como membro de grupo. Inicia-se o processo de valorização do homem, onde os incentivos ultrapassam as recompensas materiais e sociais, dando-se ênfase nas realizações pessoais e na auto-estima. A percepção do homem como ente de valor tornou-se o centro das atenções dos modelos atuais de organização, tanto dentro como fora dela, ou seja, como ente criativo e emanador em potencial de idéias e como ente que possui necessidades que devem ser satisfeitas, buscando-se inclusive as suas expectativas mais escondidas. Esse reconhecimento do homem como o principal gerador de conhecimento e atividade está fazendo que esforços sejam efetuados para expandir suas habilidades, alimentando seu senso de valor e de auto-realização.

Não há como duvidar de que as maiores oportunidades que uma organização tem para tornar-se altamente eficiente serão certamente encontradas pelo seu grupo de colaboradores e pelo atendimento pleno de sua clientela. Nesse processo, todo o pessoal da organização deve ser envolvido, motivado e compromissado, pois o reconhecimento de novas oportunidades passa pelo reconhecimento e pela capacidade de aprendizado dos membros da organização.

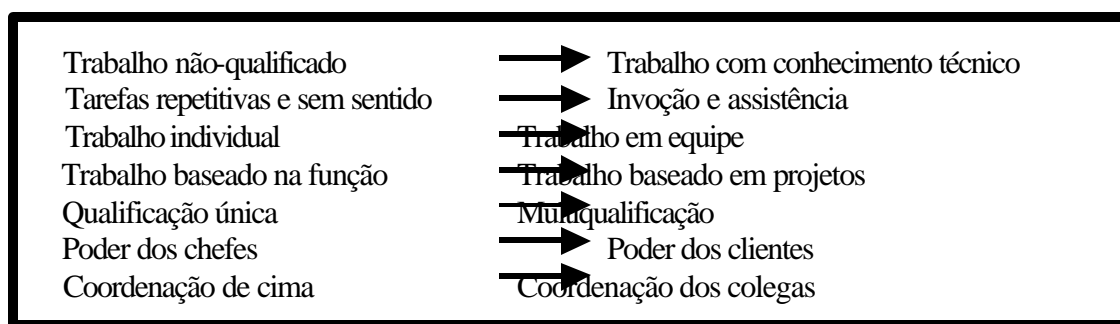
No redirecionamento dessas ações surgem novas abordagens da teoria da administração, as quais estão baseadas no conceito das organizações que aprendem.

Schon (1971) compartilha desse modelo, quando visualiza que a instabilidade e incerteza do mundo atual têm como consequência a perda do “estado estável”. Essa perda é causada pelo processo contínuo de transformação da sociedade e das instituições. Para tanto considera que deve-se aprender e compreender, guiar, influenciar e administrar estas transformações.

Senge (1994), traduz o aprendizado das organizações, através do aprendizado das pessoas, afirmando fazer parte do ser humano a capacidade de aprender, explorar e experimentar. De acordo com Senge (1994), deve-se despertar o empenho e capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização, fazendo-os sentirem-se como elementos efetivos, com reconhecimento, participação e consciência da necessidade de mudanças, despertando os interesses de seus integrantes a os da organização. Partindo do indivíduo e deslocando-se para o grupo, Senge (1994) estabelece que o espírito de equipe, traduzido pela liberação da aspiração coletiva, alinhado à visão organizacional, possibilita às pessoas expandirem e criarem novos padrões de pensamento e aprenderem continuamente.

Pinchot e Pinchot (1994), acompanham o posicionamento de que as organizações devem adequar-se aos novos tempos e propõem a organização inteligente que, em contraposição às organizações burocráticas, tem em mira libertar a inteligência e a capacidade de cada integrante da organização. A abordagem de Pinchot, estabelece a necessidade de uma visão diferente quanto ao comportamento das organizações mecânicas geradas pela burocracia quando estabelece a necessidade de se ter um processo mais criativo e a natureza mutante do trabalho, como colocado no Quadro 10.

Quadro 10 - Natureza mutante do trabalho.



Fonte: Adaptado de Pinchot e Pinchot, 1994.

Pinchot e Pinchot (1994) defendem a existência livre e aberta de informações, liberdade de expressão oral e escrita, autonomia das várias camadas e os sistemas auto-organizados como forma de consolidar as organizações mais inteligentes.

Coloca-se como elemento fundamental desse processo um compromisso para se estabelecer um maior grau de trabalho em equipe entre os colaboradores e com mais responsabilidade delegada através da empresa.

Além disto, a questão das necessidades, desejos e expectativas, ultrapassam aquelas manifestadas pelos consumidores e entram na organização como o alicerce do processo de desenvolvimento e o estabelecimento de qualquer iniciativa interna à organização. Maslow (apud Hersey e Blanchard, 1986) estabeleceu um esquema para explicar a intensidade de certas necessidades e formulou o conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento como sendo:

- fisiológicas: como necessidades humanas básicas para a própria subsistência;
- segurança: necessidade de estar livre do medo de perigo físico e da privação das necessidades fisiológicas básicas;



- social: necessidade de pertencer e ser aceito pelo grupo;
- estima e auto-estima: pelo reconhecimento e respeito por parte dos outros; e
- auto-realização: necessidade que as pessoas sentem de maximizar seu próprio potencial, seja ele qual for.

Maslow (apud Morgan, 1996) sugeriu todo um repertório de meios, que estão resumidos na figura 6, através dos quais os empregados poderiam ser motivados em todos os níveis da hierarquia de necessidades.

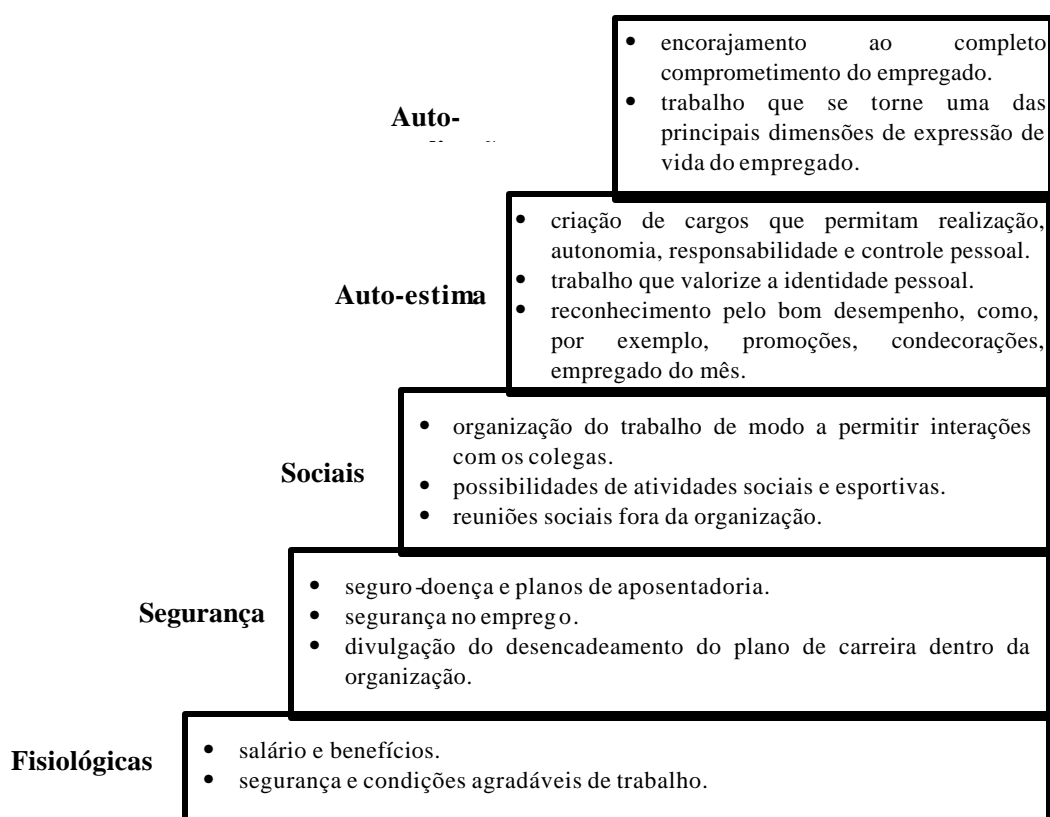


Fig. 6- Maneiras de satisfazer os níveis de necessidades de Maslow. (Morgan, 1996)

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (Chivenato, 1994).

Para Herzberg (apud Hersey e Blanchard, 1986), a motivação das pessoas depende de dois fatores (Quadro 11):

- fatores de higiene ou de manutenção, que descrevem o ambiente das pessoas e têm a função primária de prevenir a insatisfação no trabalho e por isso devem ser continuamente observados;

- fatores motivadores, que são os fatores de satisfação que envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento que se podem experimentar num trabalho desafiante e pleno de sentido.

Quadro 11 – Fatores motivacionais de Herzberg.

| FATORES DE HIGIENE   | FATORES MOTIVADORES  |
|--|--|
| Ambiente   | O trabalho em si   |
| Política e administração<br>Supervisão<br>Condições de trabalho<br>Relações interpessoais<br>Dinheiro, status, segurança | Realização<br>Reconhecimento do desempenho<br>Trabalho desafiante<br>Maior responsabilidade<br>Crescimento e desenvolvimento |

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard, 1986.

Para Hersey e Blanchard, 1986, Maslow é útil para a identificação das necessidades ou motivos e Herzberg fornece idéias sobre as metas e incentivos que satisfazem a essas necessidades (figura 7).

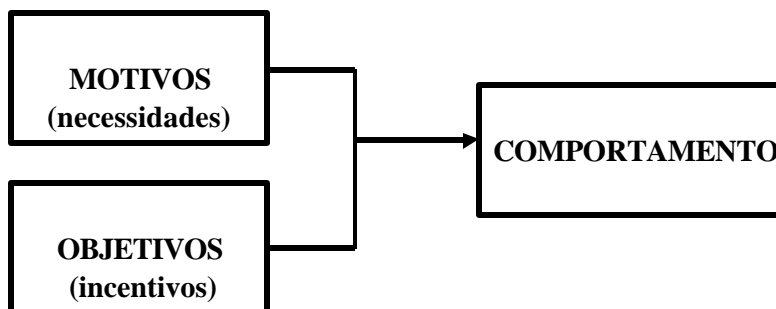


Fig. 7 - A relação de Maslow e Herzberg com uma situação motivadora. (Hersey e Blanchard, 1986)

Uma outra teoria está baseada no modelo contingencial de motivação de Vroom que se restringe exclusivamente à motivação para produzir (ver figura 8). Vroom estabelece três fatores que determinam em cada indivíduo, a motivação para produzir.

- os objetivos individuais, que dizem respeito à força do desejo de atingir objetivos;
- a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais;

- a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

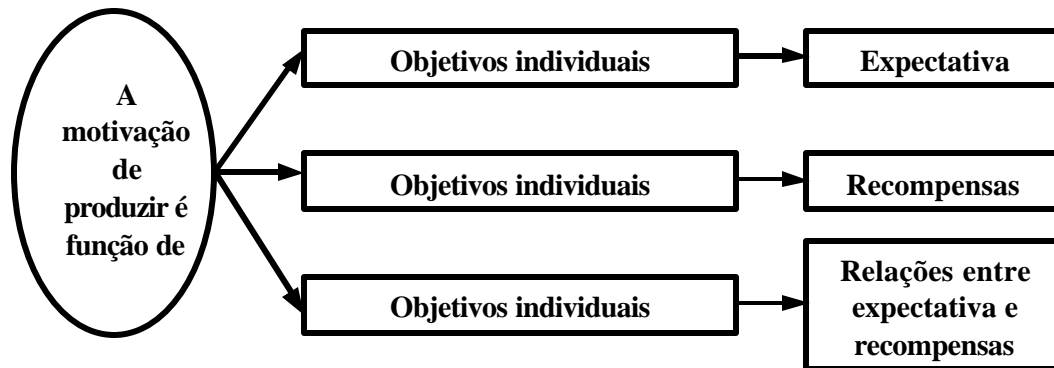


Fig. 8 - Os fatores de motivação para produzir de Vroom. (Chiavenato, 1994)

O conforto ou desconforto dos colaboradores de uma organização estão na satisfação dessas necessidades e em contrapartida à resposta ao trabalho, ao grau de relacionamento e conflitos. Atender os colaboradores nas suas necessidades, desejos e expectativas libera-os para o trabalho. Além disto, a participação de toda força de trabalho no desenvolvimento de novos negócios, agregando valor a todas operações realizadas, são fundamentais à sobrevivência da organização.

Alguns aspectos que poderão ser considerados, além do exposto, para a operacionalização dos procedimentos do estabelecimento de novos negócios são:

- levantamento da capacidade humana instalada: grau de instrução, experiências adquiridas;
- eficácia dos programas de recrutamento, seleção e admissão de funcionários e dos programas de treinamento e promoção;
- liberdade operativa e criativa permitida aos colaboradores;
- qual a produtividade dos colaboradores;
- como está o quadro de carreira e o plano de cargos e salários;
- de que forma ocorre o trabalho: individual, em equipe;
- incentivos a processo participativo, discussão de problemas, trabalho em equipes, relacionamentos entre grupos e outros;
- de que forma se age na satisfação das necessidades, desejos e expectativa dos colaboradores;
- como são informados os objetivos e metas da organização;

- como são demonstradas as propostas de eventuais mudanças e as finalidades destas.
- ocorre concentração em pontos prioritários;
- os colaboradores estão abertos a idéias novas e diferentes;
- eles estão orientados para a ação e resultados;
- ocorre colaboração espontânea para os trabalhos em equipe;
- a organização demonstra o resultado que se espera para todos.

#### 4.3 - SUBSISTEMA DE MARKETING

A função Marketing está encarregada de vender e promover bens e serviços produzidos por uma empresa, além de estar encarregado da publicidade, estimativa de preço, contatar clientes e sentir o mercado.

Drucker (1975) coloca que apesar de sempre haver a necessidade de alguma atividade de vendas, o objetivo do marketing é torna-las supérflua, ou seja, o objetivo do marketing é conhecer e compreender o cliente tão bem que o produto ou serviços lhe sejam tão bem apropriados e se vendam por si só.

Para Kotler e Armstrong (1993), marketing é um processo social e gerencial através do qual indivíduos ou grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores. Para explicar esta definição Kotler, Armstrong (1993) examina os seguintes termos:

- Necessidades: Como sendo um estado em que se percebe alguma privação. Como mencionado Maslow formulou seu conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, como alimento, vestuário, calor e segurança, outras mais elevadas, como as necessidades sociais e individuais de conhecimento e auto-realização, tomam o predomínio do comportamento. Quando uma necessidade não é satisfeita, uma pessoa procurará um objeto que a satisfaça ou tentará reduzi-la;
- Desejos: necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais;
- Demanda: Os desejos se tornam demanda, quando viabilizados pelo poder de compra de cada um. Os consumidores vêem os produtos como um conjunto de benefícios e, assim, escolhem os produtos que lhes ofereçam o melhor benefício;

- **Produtos:** Necessidades, demandas e desejos humanos sugerem que existem produtos disponíveis para satisfazê-los. Um produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. O conceito de produto não está limitado a objetos físicos;
- **Troca:** é o ato de se obter algo desejado oferecendo algo como retorno. Significa uma das várias maneiras pelas quais as pessoas podem obter o que desejam. Elas poderiam, por exemplo, saciar sua fome caçando, ou pescando. Com este conceito as pessoas não tem de se apropriar de objetos de outras pessoas; não precisam possuir habilidades para satisfazer suas necessidades por si mesmas, utilizando suas habilidades ou capacidades para fazer coisas que sabem fazer e trocá-las por itens de que necessitam, feitos por outros;
- **Transações:** o conceito de troca leva ao conceito de transações. Na troca devem participar no mínimo dois agentes e cada um dever ter algo de valor para a outra parte e chegar a um acordo. Uma transação é composta de uma troca de valores entre duas partes;
- **Mercados:** o conceito de transação leva ao conceito de mercado. Um mercado é o grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Um mercado pode crescer ou decrescer em torno de um produto, um serviço ou outra coisa de valor;
- **Marketing:** o conceito de mercado nos leva de volta ao conceito de marketing, completando o círculo, como mostra a figura 9. Assim marketing significa trabalhar com mercados para conseguir trocas com o propósito de satisfazer necessidades e desejos humanos. Atividades como desenvolvimento de produtos, pesquisa, comunicação, armazenagem, distribuição, preços e serviços são as atividades centrais de marketing.

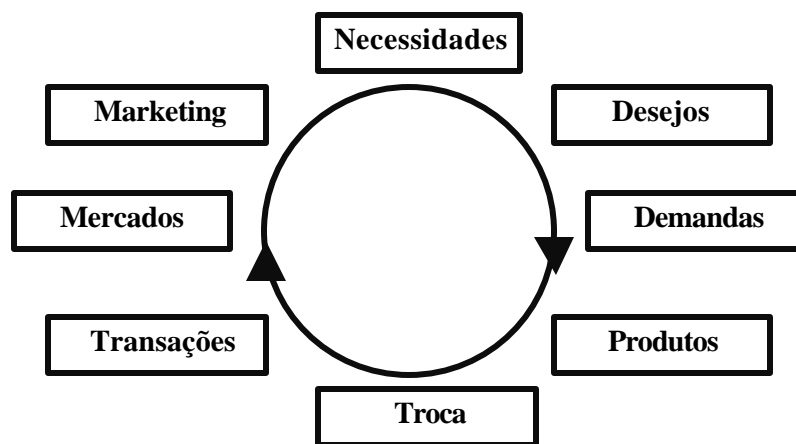


Fig. 9 - Conceitos centrais do marketing. (Kotler e Armstrong 1993)

Com o propósito de atingir os objetivos da organização, a administração de marketing preocupa-se com a análise, planejamento, implementação e controle de programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas com o mercado-alvo.

Kotler, Armstrong (1993) estabelece cinco conceitos com os quais a organização conduz suas atividades de marketing, que são:

- Conceito de produção: que sustenta que os consumidores preferem os produtos fáceis de encontrar e que sejam baratos. Neste caso o interesse da organização deve estar concentrado em melhorar a produção e eficiência da distribuição;
- Conceito de produto: a idéia é a de que os consumidores preferem produtos que oferecem maior qualidade, desempenho, performance e recursos. Desta forma a organização deveria centrar seus esforços para melhorar seus produtos;
- Conceito de vendas: sustenta que os consumidores só comprarão uma quantidade de produtos de uma organização somente quando esta dispensa um grande esforço em vendas e promoção;
- Conceito de marketing: postula que, para alcançar os objetivos da organização, é necessário determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada de maneira mais efetiva e eficiente do que seus concorrentes;
- Conceitos de Marketing Social: pressupõe que a organização deva, inicialmente, determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo, e em seguida proporcionar a satisfação desejada de maneira mais eficiente que seus concorrentes. Preocupa-se em manter ou melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade.

**Resumidamente o processo administrativo de marketing consiste em (Kotler, Armstrong, 1993):**

- Analisar as oportunidades de mercado, que devem coadunar-se com os objetivos e recursos da organização;
- Selecionar os mercados-alvo, escolhendo aqueles que a organização pode servir, melhor que os concorrentes;
- Desenvolver o mix de mercado, que consiste em ações que a organização pode fazer para direcionar a demanda para seu produto;
- Administrar esforços de marketing, consistindo na forma como a organização observa e analisa consumidores e concorrentes, e como as ferramentas do mix de marketing podem ser utilizadas para

satisfazer as necessidades do consumidor. Além disto a elaboração de estratégias de marketing devem adaptar-se à posição e aos recursos da organização. A figura 10 mostra o que envolve essas etapas.

Ainda para Kotler e Armstrong (1993), o objetivo de um sistema de marketing é maximizar consumo, maximizar satisfação do consumidor, maximizar escolha e maximizar a qualidade de vida.



Fig.10- O processo de administração de marketing.(Kotler e Armstrong 1993)

Um aspecto importante no desenvolvimento de novos negócios está na análise de clientes, e para isto torna-se imprescindível que se conheça o tipo de mercado em que se atua ou busca-se atuar.

Kotler, Armstrong (1993), apresentam cinco tipos de mercados em que uma organização pode operar e os define como segue:

- Mercado consumidor: indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal;
- Mercados industriais: organizações que compram bens e serviços para processamento posterior ou para uso em seu processo de produção;
- Mercados revendedores: organizações que compram bens e serviços para revendê-los com lucros;
- Mercados governamentais: órgãos do governo que compram bens e serviços para oferecer serviços públicos ou transferir estes para outros que precisam deles.;
- Mercados internacionais: compradores estrangeiros, incluindo consumidores, produtores, revendedores e governos.

Pode-se considerar entre outros aspectos, os seguintes:

- como funciona o sistema de distribuição da organização;
- quais as preocupações com a qualidade, preço e promoção dos produtos;
- que preocupações existem com o cliente;
- de que forma age-se na satisfação das necessidades dos clientes;
- que preocupações existem com os não clientes, para que se tornem clientes;
- como se avalia essa satisfação;
- de que forma são considerados a opinião dos clientes e dos canais de distribuição sobre a organização, seus produtos, pessoal, as diferenças na qualidade e preço dos produtos;
- como se processam as fontes de sugestões sobre o produto e o mercado, consolidados através de pesquisas, distribuidores, vendedores e consumidores;
- como se consolidam as razões para o novo produto existir: aproveitando-se tendências do mercado, completando linha de produtos, usando-se disponibilidades na linha de produção etc.;
- existem aspectos como sazonalidade e modismo do produto;
- como são identificados os potenciais da área do mercado, bem como as vendas previstas por produto, região, zona, período e o correspondente potencial de compra;
- quanto aos novos produtos como são: identificados, selecionados, lançados e avaliados;
- como se desenvolvem e se avaliam as questões relacionadas a promoção e propaganda.



#### 4.4 – SUBSISTEMA DE PRODUÇÃO

A função produção consiste em todas as atividades que estão relacionadas diretamente com a produção de bens e serviços. Drucker (1981) coloca que a capacidade de produzir é sempre um fator determinante e restritivo. Determinante quando se observa a capacidade de a organização atingir seus objetivos. Restritivo quando se observam as limitações da capacidade física de produzir. Deve-se portanto, preparar-se para converter estas limitações físicas em oportunidades. Para isto Drucker (1981) recomenda que se entenda bem qual o sistema de produção que as operações exigem e quais os princípios deste sistema, concluindo que produção não é aplicação de instrumentos a materiais; mas a aplicação de lógica ao trabalho.

Woodward (1977), como mencionado no Capítulo 4, estudou e correlacionou aspectos tecnológicos e aspectos organizacionais, concluindo que cada sistema de produção faz suas próprias exigências, requerendo tipos diferentes de competência, habilidade e desempenho. A partir de tal constatação, subdividiu as organizações em três grupos, de acordo com a maneira de produzir, como sendo as de produção unitária; de produção em massa e produção em processo.

Tubino (1997) utiliza as diferentes formas de classificação dos sistemas produtivos, Quadro 12, para entender o nível de complexidade necessária para a execução do planejamento e controle das atividades produtivas. As definições destas atividades são determinadas levando-se em conta os seguintes fatores: o grau de padronização dos produtos; o tipo de operações necessárias e a natureza dos produtos.

A essência da função produção consiste em adicionar valor aos bens e serviços durante o processo de transformação (Tubino, 1997).

A partir dos fundamentos apresentados, percebe-se a importância da função produção na execução das tarefas que devem ser desenvolvidas, para que as necessidades do consumidor, a forma que se atingem os objetivos empresariais e o aumento da lucratividade sejam conseguidos, concentrando esforços na melhoria contínua das atividades que efetivamente agregam valor aos produtos, ao mesmo tempo que deve-se eliminar aquelas operações que apenas geram custo ao produto, mas não contribuem efetivamente para a satisfação do consumidor.

Quadro 12 - Classificação dos sistemas produtivos.

| CLASSIFICAÇÃO                   | SUB-CLASSIFICAÇÃO     | DESCRIÇÃO  |
|---------------------------------|-----------------------|--|
| <b>Por Grau de Padronização</b> | Produtos padronizados | São aqueles bens ou serviços que apresentam alto grau de uniformidade e produzidos em alta escala.<br>Ex.: eletrodomésticos, combustíveis, serviços bancários.   |
|                                 | Produtos sob medida   | São bens ou serviços desenvolvidos para um cliente em específico, consistindo em sua maioria em lotes unitários.<br>Ex.: máquinas-ferramentas, construção civil, construção naval, alta costura.   |
| <b>Por tipo de Operação</b>     | Processos contínuos   | são aqueles que envolvem a produção de bens e serviços que não podem ser identificados individualmente.<br>Ex.: energia elétrica, petróleo e derivados, produtos químicos em geral, e serviços utilizando máquinas, como serviços de aquecimento e ar condicionado, de limpeza, etc.   |
|                                 | Processos discretos   | são aqueles que envolvem a produção de bens ou serviços que podem ser isolados, em lotes ou unidades, particularizando-os uns dos outros. Os processos discretos podem ser subdivididos em processos repetitivos em massa, empregados na produção em grande escala de produtos altamente padronizados, ex.: automóveis, eletrodomésticos, produtos têxteis, cerâmicos e serviços como transporte aéreo, editoração de jornais e revistas; processos repetitivos em lote, caracterizados pela produção de volume médio e em lotes. Ex.: produção têxteis em pequena escala, alimentos industrializados e serviços como reparo de automóveis, laboratório de análises clínicas, restaurantes; e os processos por projetos, atendendo a necessidade específica dos clientes, ex.: fabricação de aviões, navios, usinas hidroelétricas, e serviços como escritório de advocacia, arquitetura, etc. |
| <b>Pela Natureza do Produto</b> | Tangíveis             | refere-se ao sistema que produz algo cujo resultado pode ser tocado ou visto, neste caso diz-se que o sistema de produção é uma manufatura de bens.<br>Ex.: carro, geladeira, etc.   |
|                                 | Intangíveis           | refere-se ao sistema que produz algo podendo apenas ser sentido. Neste caso diz-se que o sistema é um prestador de serviços.<br>Ex.: consulta médica, filme ou transporte de pessoas.  |

Fonte: Tubino, 1997.

Para a efetividade do alcance do descrito acima não restam dúvidas de que a organização mais racional do trabalho, melhor relacionamento com fornecedores e o desenho de novos modelos

adequados à capacidade industrial são procedimentos que farão a diferença. Dentro deste contexto abordam-se alguns procedimentos que permitem-nos atingir o cliente, os fornecedores, a reorganização dos métodos de trabalho dentro da adequação da capacidade industrial e que fará a diferença no estabelecimentos de novos negócios.

Harrington (1993) coloca que, pelo gerenciamento de processo a empresa consegue um aumento global da qualidade e produtividade, busca garantir o funcionamento dos processos produtivos a fim de atender às necessidades do cliente, através da geração de soluções, ou seja, identifica-se as causas dos problemas, e a raiz destes, desenvolve-se alternativas de encaminhamento de solução, avaliam-se as alternativas e determina-se a melhor delas, além de analisar os pontos e as formas de controle que deverão estar incorporados à solução proposta (sistema gerencial). Com o gerenciamento de processo consegue-se uma melhoria contínua nos processos, busca-se a qualidade crescente para produtos e serviços, requerendo o envolvimento geral da empresa. Em síntese, pelo gerenciamento de processo, pode-se avaliar como entradas se transformam em saídas, o controle para quantificar custos de desperdícios, como os erros ocorrem e o método para corrigi-los, o controle para a área empresarial, o potencial da empresa quanto a sua meta e como chegar lá, bem como o futuro da empresa.

**Harrington (1993), também sugere que com o gerenciamento de processo, ou seja com o enfoque no processo, deve-se também realizar uma transformação da estrutura organizacional vertical em horizontal. A estrutura vertical que foi um modelo aplicado com sucesso quando os negócios eram mais facilmente previsíveis e estáveis, agora, com a alta velocidade de mudanças que requer uma organização ávida por novas formas de atendimento ao cliente, não consegue dar a agilidade exigida, dado a imprevisibilidade e instabilidade atual, uma vez que a maioria dos processos não flui na vertical, mas na horizontal. Com este procedimento todos ficam voltados ao negócio principal da empresa, uma vez que haverá um achatamento na estrutura hierárquica. A palavra de ordem do gerenciamento de processo é o aperfeiçoamento contínuo dos processos empresariais.**

Além desta, outras técnicas potencializam o estabelecimento de novos negócios, com a satisfação das necessidades e desejos do consumidor. O Desdobramento da Função Qualidade , QFD, segundo Cheng (1995), é um fator determinante da sobrevivência das empresas.

Gerenciar o desenvolvimento de novos produtos ou serviços ou planejar a qualidade é tarefa que exige criatividade, disciplina e método. Um método eficaz para desenvolver e aperfeiçoar produtos ou serviços é o QFD, cuja aplicação possibilita às empresas: traduzir de forma eficaz as necessidades e expectativas dos clientes, reduzir as reclamações de consumidores, reduzir o desperdício de tempo e recursos financeiros no aperfeiçoamento e desenvolvimento de produtos, integrar a capacidade criativa

de todas as pessoas envolvidas no desenvolvimento de produtos, melhorar a comunicação entre departamentos funcionais e proporcionar o crescimento e o desenvolvimento de pessoas através do aprendizado mútuo.

Uma outra ferramenta importante, que visa reduzir o custo total do produto, processos ou serviços, mantendo ou melhorando a qualidade, é a Análise de Valor, (Csislag, 1995; Maramaldo, 1983). Com o enfoque na avaliação e análise das funções do produto, e os custos a elas associados, a Análise de Valor busca eliminar funções que não agregam valor ao consumidor, eliminando com isto os custos destas, sem contudo alterar o valor do objeto para quem o usa. Em contrapartida, busca funções alternativas às funções valorizadas, e se possível aumentar esse valor, sem alterar o custo total do produto. Mas a Análise do Valor tem efeitos mais abrangentes que estes quando se imagina que através dela se faz uma radiografia completa das funções do produto, trazendo esses conhecimentos a todos os membros envolvidos da organização. Desde a sua criação, a Análise do Valor tem tido sua principal aplicação ligada a programas de racionalização e redução de custos de produtos industriais. Hoje, muitos projetos com variados objetivos são desenvolvidos em todo mundo abrangendo: racionalização (aumento do valor), melhoria da qualidade, aumento de produtividade, melhoria da organização, estratégias competitivas, melhoria do planejamento, redução de despesas dos setores administrativos, que são levados a efeitos nos processos produtivos.

**Outra técnica, também importante, que lança-se na busca de oportunidades de negócios e vantagens competitivas é o Benchmarking. Um dos conceitos mais atuais no negócios de hoje, o Benchmarking é o processo de se identificar, analisar e adaptar sistematicamente as melhores práticas das indústrias para melhorar o desempenho de uma organização. Benchmarking é um processo de posicionamento de meta , Boxwell (1996). É o meio pelo qual as práticas que necessitam de novas metas são descobertas e entendidas. Como premissas básicas, o Benchmarking estabelece: o conhecimento dos pontos fortes e fracos em relação à concorrência; conhecer a concorrência com maior profundidade e aprender como a concorrência consegue melhores práticas. Através destas análises, e da análise efetuada internamente, incorporar as melhores técnicas para ganhar superioridade.**

**O Benchmarking ajuda a organização a se conhecer, a entender a sua concorrência, a definir melhores processos e a integrá-los em sua organização. Sob o ponto de vista da organização de aprendizagem, aprender aprendendo com os concorrentes e consigo mesma.**

Outro aspecto importante é o levantamento cuidadoso das capacidades como qualificações, estrutura, sistemas e recursos para desenvolver novos produtos levando em conta as dificuldades de produzi-los. Além disto, como já mencionado, está a identificação das competências essenciais que Prahalad (1998) identifica como sendo um conjunto de habilidades que inclui: um componente de aprendizagem que deve estar presente nas múltiplas unidades de negócio, um grau de dificuldade de

ser imitado, envolvendo a maneira de desenvolver, projetar, implementar e os conhecimento envolvidos; um agente que cria e pode ser utilizado em novas oportunidades de negócios.

**Além das considerações feitas, pode-se levantar alguns pontos como os descritos a seguir:**

- o nível de utilização da capacidade instalada;
- se está sendo utilizada de forma adequada;
- a situação do arranjo físico permite flexibilidade;
- a flexibilidade dos processos existente;
- a eficácia do sistema de programação e controle da produção;
- o nível de interação entre as áreas de marketing e de produção;
- o índice de produtividade;
- o nível de qualidade apresentado;
- o nível de atendimento aos clientes quando da devolução/reclamação dos produtos/serviços;
- como são agilizados os suprimentos;
- quais as habilidades ou capacidades mais importantes em nossa organização.

**Uma vez apresentados os pontos que podem ser analisados em relação ao subsistema de produção, considera-se oportuno detalhar com maior profundidade o assunto qualidade total.**

O tema qualidade vem despertando grande interesse às organizações, afetando-as como um todo e transformando as relações destas com o ambiente.

Alguns autores definem qualidade de forma diferente, mas todos com um mesmo objetivo. Para Juran (1992), “a qualidade consiste nas características do produto que vão de encontro às necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto”. Para Deming (apud Lobos, 1991), “qualidade é o resultado final da interação harmoniosa entre metas, sistemas e seres humanos”. Para Feigebaum (1961) “a qualidade é enfocada como um valor através do nível de organização da empresa”. Já para Crosby (1990) ‘qualidade é conformidade às especificações’.

Em resumo, Esteves (1997) afirma que “embora ocorram variações sobre as definições utilizadas, elas obedecem a um conjunto de conceitos que envolvem sempre o foco na identificação e satisfação do cliente, na relação cliente-fornecedor, na visão da organização como processo, na conformidade e adequação dos custos dos produtos e/ou serviços ofertados e na busca da melhoria contínua”.

Geralmente, para alcançar o proposto pelos programas qualidade, as organizações lançam mão de um conjunto de técnicas. Porém qualidade não se limita à implantação de técnicas, mas sugere a manutenção de um sistema aberto de conhecimento que exige a renovação sistemática de seus paradigmas e um conjunto de mudanças fundamentais dos padrões de concepção, pensamento e comportamento das pessoas.

Para entender o significado desses conceitos, Scholtes (1998) estabelece seis princípios básicos, que fazem parte da essência da qualidade, como sendo: concentrar-se no cliente externo; entender e administrar os sistemas; entender e utilizar os dados; entender as pessoas; saber melhorar e ter direção e foco.

Porter (1997, pg.92) diz que “melhorar a qualidade e agregar valor aos produtos são operações que sem dúvida elevam os custos, mas o investimento será recuperado mediante um preço maior”.

#### 4.5 - SUBSISTEMA FINANCEIRO

A função finanças está encarregada de administrar os recursos financeiros da organização e alocá-los onde forem necessários.

A análise de índices financeiros indica o que foi conseguido em termos de relacionamentos entre custos e receitas e serve para facilitar o processo decisório. Os dados e informações necessários são tirados dos balancetes e balanços e comparados na própria empresa, verificando alguns exercícios antecedentes, bem como outras empresas que apresentam alguma similaridade (tamanho, ramo de atuação etc.).

Segundo Ross, Westerfield, Jaffe (1995), situam-se entre as questões mais importantes em finanças o seguinte:

- que estratégia de investimento a longo prazo deve ser adotada?
- como se pode levantar recursos para financiar os investimentos necessários?
- que fluxo de caixa deve a empresa ter no curto prazo para pagar suas contas?

As respostas a estas questões fornecerão informações importantes quanto ao estabelecimento de novos negócios, principalmente quanto à obtenção dos recursos e à disponibilidade destes.

Desta forma, pode-se levantar informações do setor financeiro para os seguintes aspectos:

- as funções, decisões e ações financeiras, para o desenvolvimento de novos negócios;
- a estrutura da área financeira existente, como aporte informativo;
- como são operacionalizados os orçamentos;
- os relatórios e demonstrativos disponíveis;
- como são operacionalizados controles;
- as projeções de lucro;
- as políticas financeiras existente, e
- os fluxos de caixa.

Vistos os aspectos que merecem considerações ao se analisar o ambiente interno, passa-se a indicar as ferramentas que propiciam os levantamentos necessários à análise desejada.

#### 4.6 – LEVANTAMENTOS PARA ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

O diagrama de causa e efeito é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e fatores (causas) do processo que possam afetar o resultado considerado. Por isso, pode ser usado para identificar causas do ambiente interno (ou os fatores), que possam produzir determinados efeitos ou resultados esperados.

Freqüentemente, o resultado de interesse constitui um problema a ser solucionado e então o diagrama de causa e efeito é utilizado para sumarizar e apresentar as possíveis causas do problema considerado, atuando como um guia para a identificação da causa fundamental do problema (Werkema, 1995).

Desta maneira, identificando causas, tendo como objetivo produzir um determinado efeito, combina-se elementos como: equipamentos, insumos, métodos e procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo (Werkema, 1995).

A combinação destes elementos denominados de causa produzem o efeito desejado (figura 11).

A construção do diagrama começa com a identificação no lado direito do efeito que se pretende considerar e um grupo passa a sugerir e a listar causas que serão colocadas no lado esquerdo, observando o seguinte critério (Palidini, 1994):

- todas as causas possíveis, prováveis e remotas mencionadas pelo grupo devem ser anotadas;
- a prioridade é o número de idéias que conduzam a causas que produzam o efeito desejado;
- são aceitas idéias decorrentes de idéias já citadas;
- não há restrição às ações dos participantes. Causas propostas não são criticadas, alteradas, eliminadas ou proibidas;
- objetivo não é apenas formular o efeito, mas identificar soluções.

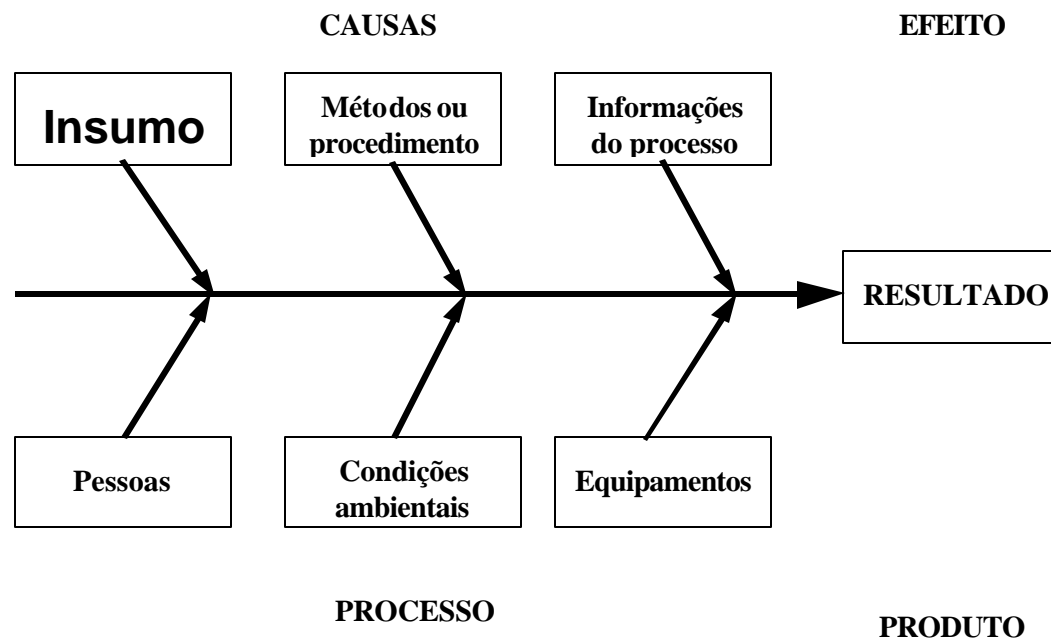


Fig. 11 – Diagrama causa e efeito. (Werkema, 1995)

Outra ferramenta que pode ser usada, para complementar as informações e dados levantados pelo diagrama de causa e efeito, é a cadeia de valor de Porter(1992).

A cadeia de valor proposta por Porter (1992), utilizada como instrumento para a análise competitiva, complementará o diagrama no que se refere a identificar as atividades realizadas no ambiente interno que produz o efeito desejado.

Porter (1997) coloca que as organizações são grupos de atividades e a cadeia de valor representa essas atividades e a forma como elas interagem, o que poderá tornar uma ferramenta auxiliar de grande valia, para sustentar as análises a serem realizadas no ambiente interno da organização. O autor conclui que somente mediante a observação das atividades da organização é que se pode entender as possibilidades de vantagens competitivas.



Para Porter (1992) a cadeia de valores consiste de atividades de valor e margem. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais se cria um produto de valor para o comprador. A margem é a diferença entre o valor total, representado pela cadeia de valores, e o custo coletivo da execução das atividades de valor.

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais, atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador e assistência após a venda. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, tratando do fornecimento de insumos, tecnologia, recursos humanos e várias funções dentro da empresa.

As cinco categorias genéricas de atividades primárias e as quatro de atividades de apoio estão mostradas na figura 12. Cada categoria pode ser dividida em uma série de atividades distintas que dependem da organização em particular. Cada categoria pode ser vital para a vantagem competitiva e conseqüentemente para o estabelecimento de novos negócios.



Fig.12 – Cadeia de valores genérica. (Porter, 1992)

É necessário definir a cadeia de valor de uma empresa para competir em uma indústria particular. Começando com a cadeia genérica, identificam-se as atividades de valor na organização particular. Cada categoria genérica pode ser dividida em atividades distintas, conforme ilustra a figura 13.

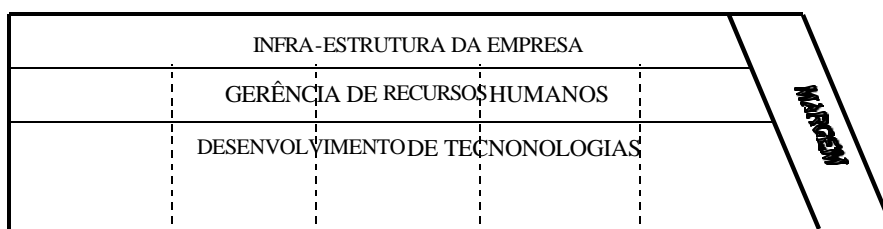




Fig. 13 – Atividades genéricas de uma categoria. (Porter, 1992)

O **Quadro 13** resume as cinco categorias genéricas de atividades primárias e as quatro atividades de apoio.

*Porter (1997) estabelece duas formas para que uma organização obtenha vantagens dentro de um setor:*

- diferenciação, pelo oferecimento de um valor a seus clientes, com base em características e tecnologias superiores, e
- **custo mais baixo, pela transferência da redução dos custos para os preços.**

Para Porter (1992), além do oferecimento de um preço baixo, uma organização diferencia-se da concorrência, quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores, e que a fonte de diferenciação pode estar em qualquer parte da cadeia de valores. A figura 14 ilustra como as atividades na cadeia de valores podem contribuir para a diferenciação.

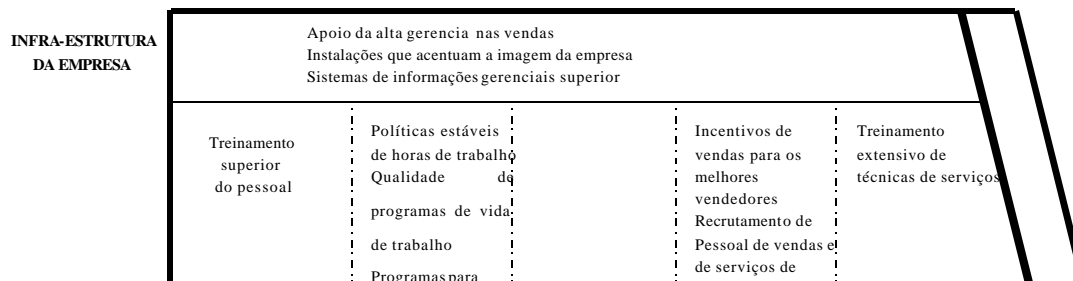
**Quadro 13 – Atividades genéricas da cadeia de valores.**

| TIPO  | CATEGORIAS       | ATIVIDADES  |
|-------|------------------|---|
| APOIO | <b>Aquisição</b> | Refere-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa. |

| <b>TIPO</b>      | <b>CATEGORIAS</b>                     | <b>ATIVIDADES</b>   |
|------------------|---------------------------------------|---|
|                  | <b>Desenvolvimento de tecnologia</b>  | Consiste nas atividades que produz esforços para aperfeiçoar o produto e o processo.  |
|                  | <b>Gerência de recursos humanos</b>   | Consiste na atividade envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação do pessoal.       |
|                  | <b>Infra-estrutura da organização</b> | Consiste nas atividades de planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência da Qualidade. |
| <b>PRIMÁRIAS</b> | <b>Logística interna</b>              | Associado ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto.   |
|                  | <b>Operações</b>                      | Associadas à transformação dos insumos no produto final.  |
|                  | <b>Logística Externa</b>              | Associadas à coleta e distribuição física do produto para compradores.  |
|                  | <b>Marketing e vendas</b>             | Associadas a oferecer um meio pelo qual os compradores possam comprar e sejam induzidos a realizar a compra.                            |
|                  | <b>Serviço</b>                        | Associadas ao fornecimento de serviço para intensificar o valor do produto.   |

**Fonte: Adaptado de Porter, 1992.**

Como no caso da análise do ambiente externo, pode-se usar as técnicas do *brainstorm*, *brainwriting* e *nominal group technique* (NGT), para se construir o diagrama de causa e efeito e a cadeia de valor de Porter, e desta forma levantar os fatores do ambiente interno necessárias para produzir o estabelecimento de novos negócios.



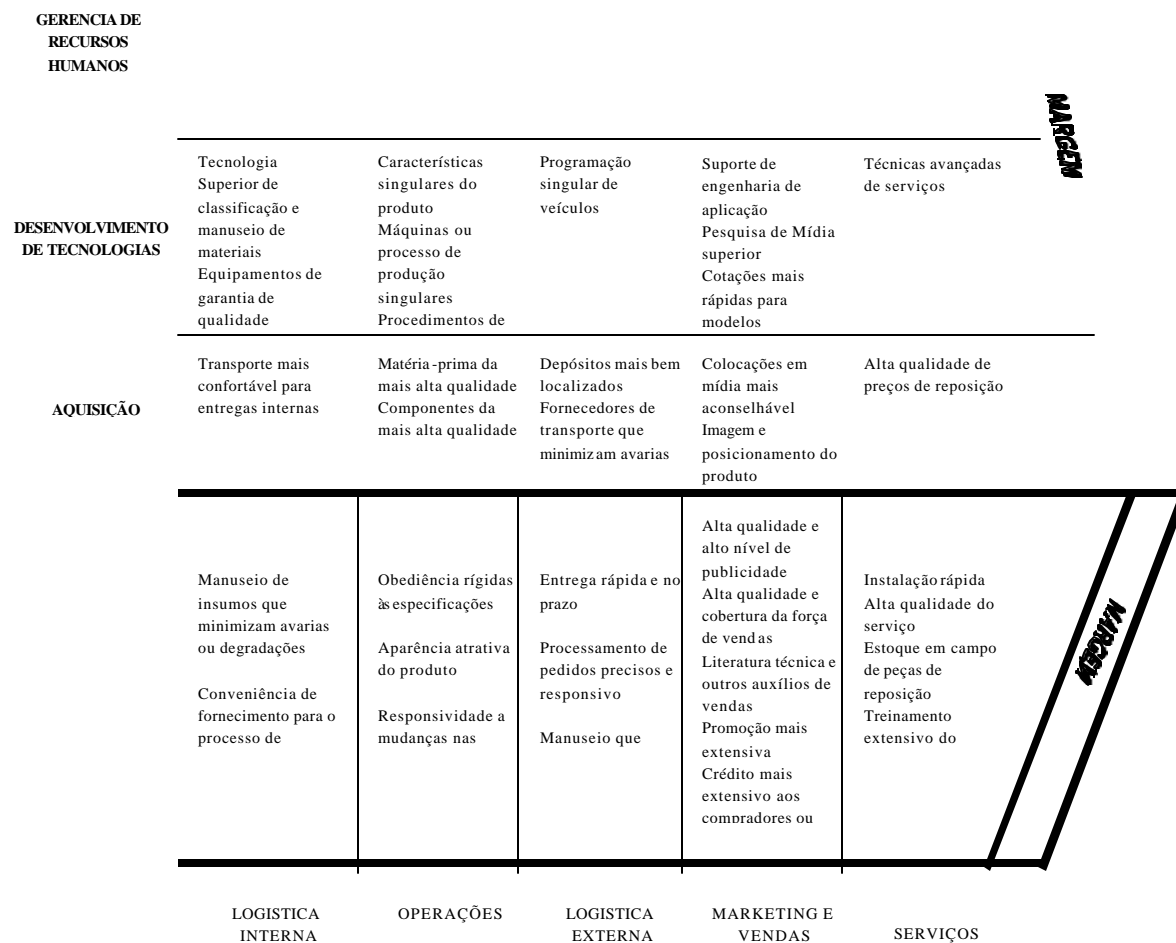


Fig. 14 – Fonte representativas de diferenciação. (Porter, 1992)

Vistos os assuntos pertinentes às análises do ambiente interno, resta fornecer as concepções quanto à Definição do Negócio.

Concluídas as abordagens sobre o ambiente externo e interno à organização, que devem possibilitar trabalhar pró-ativamente com relação a implicações de um negócio sobre produtos, mercados, clientes, modelo e estrutura organizacional, pessoal, cultura e orçamento da organização, deve-se passar a compreender sobre como são definidos os negócios a fim de concluir os entendimentos necessários ao desenvolvimento proposto.

Porém, antes dos entendimentos de como são definidos os negócios, cabe argumentar que o estabelecimento de um novo negócio ocorre através da identificação de necessidades existentes ou criadas, da mudança de objetivos da organização ou de suas estratégias de negócios. Desta forma, como entendimento inicial, passa-se a efetuar algumas considerações a respeito dos assuntos descritos para posteriormente buscar os entendimentos sobre a definição e redefinição dos negócios.

## 5.1 – IDENTIFICANDO NECESSIDADES

A identificação de oportunidades é uma busca permanente de novas e promissoras maneiras de atender os clientes. As organizações voltadas para o crescimento nunca interrompem o processo de detectar mudanças nas preferências dos clientes, nas tecnologias e em outras características do cenário competitivo (Frank, Porter e Gertz, 1999)

Como ponto de partida, Drucker (1975) sugere o enfoque no cliente, sendo este o principal merecedor das atenções, para responder a pergunta: qual é o nosso negócio?. Satisfazer o consumidor é a missão e a finalidade de todo o negócio e desta forma almejar o lucro desejado. Para isto, deve-se olhar a organização do lado de fora, do ponto de vista do consumidor e do mercado. Para Drucker (1975) todos os clientes têm que ser satisfeitos com a resposta do que é o nosso negócio e para isto surge a necessidade de responder outras perguntas como: quem é o nosso cliente?; onde estão eles?; e o que o cliente considera de valor?. O cliente comporta-se racionalmente em termos de sua realidade e situações e ainda o cliente nunca compra um produto; ele compra satisfação de um desejo. Ele compra valor.

Uma organização só cumprirá bem seus objetivos se, ao desenvolver suas atividades no mercado, conseguir satisfazer algum tipo concreto de necessidade; por outro lado, para que os clientes eventuais captem a mensagem daquilo que é ou representa um produto ou serviço, é preciso explicá-lhes em primeiro lugar que benefícios concretos poderão ser obtidos com sua aquisição. Estabelecer

as necessidades, as funções, os usos e serviços, e a ajuda que a organização vai oferecer é um elemento básico na definição do mercado. A evolução dos modos de entender essas necessidades, a maneira como as organizações atendem e o grau de consciência dos que as manifestam, são aspectos primordiais para compreender o mercado.

Não basta conhecer detalhadamente as características essenciais da necessidade que se procura atender, é preciso seguir com cuidado a evolução no tempo de seus componentes básicos. Sabe-se que na origem de toda aventura organizacional está um serviço ou produto desejado por alguém; esquecer que esse desejo pode modificar-se foi a causa de muitos desastres econômicos. A evolução dos acontecimentos supõe que as necessidades atendidas de um determinado modo possam ser satisfeitas, depois de um determinado tempo, por sistemas totalmente distintos. A falta de atenção para com esse aspecto poderá levar a organização ver-se derrepente diante de problemas muito graves de enfoque de seus negócios. O detonador da angústia de muitas organizações não foi a agressividade de um competidor semelhante, mas a instalação no mercado de concorrentes que satisfaziam as mesmas necessidades de formas diferentes.

Durante décadas, afirmou-se que o êxito comercial era, em boa parte, o resultado da descoberta por parte da organização de uma necessidade que havia permanecido oculta até então. A habilidade dos membros da organização consistia em saber captar a situação, introduzindo no mercado o produto ou serviço capaz de atender a demanda. Contudo, isto não significa que seja sempre fácil persuadir as pessoas de que elas têm novas necessidades. À medida que aumenta o grau de consciência dos clientes acerca dos eventuais benefícios obtidos com um produto ou serviço, aumentam também o custo e as várias formas de satisfazer.

Responder às necessidades do cliente significa mais do que atender seus próprios clientes e estender ao público que apesar de não estarem usando seus produtos, são compradores em potenciais. A preocupação com os clientes atuais é natural, porém o crescimento da organização virá de novos mercados para seus produtos e consequentemente de novos produtos, tanto para os atuais clientes como para os clientes em potencial.

## 5.2 – OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

A eficácia real de uma organização é determinada pela medida em que atinge os objetivos planejados. Não se pode esquecer que os objetivos passam a ser instrumentos que habilitam a administração a orientar o desempenho da organização na consecução de seus propósitos. Nesse sentido é que se destaca a importância dos objetivos como forma de avaliar as oportunidades de produtos e mercados, à luz das tendências prováveis e das habilidades que a organização possui ou pode desenvolver a partir daquelas existentes.

As organizações segundo Etzione (1989), são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos. A razão de ser da organização é servir a esses objetivos. Por isso, os objetivos devem ser estabelecidos a partir do que é o negócio e o que ele deveria ser, para que ocorra a transformação de compromissos pelos quais a organização cumprirá sua missão.

A existência de objetivos claros e realistas só é possível após a alta administração definir claramente a finalidade e a missão da organização e responder a pergunta, “qual é o nosso negócio?” como sendo sua primeira responsabilidade (Drucker, 1981).

O estabelecimento dos objetivos, não só legitima a organização como justifica sua existência (Etzione, 1989).

Para que os objetivos sejam operacionais, é necessário tornar possível a concentração de recursos e esforços múltiplos para acompanhar uma variedade de necessidades e metas.

Porém os objetivos não devem ser rígidos, devendo permitir a flexibilidade desejada pela organização. Às vezes, a organização tem que abandonar seus objetivos iniciais para adotar objetivos adquiridos mais ajustados às necessidades imediatas da organização.

Selnick (apud Ramos, 1983), reforça a necessidade do ajuste dos objetivos de uma organização, quando afirma que estas devem ser vistas como uma “estrutura social adaptativa”, com a idéia de competição com outras instituições e com elementos externos.

Estabelecer objetivos numa organização é mensurar as questões estratégicas.

Quanto mais claros forem os objetivos dentro de uma organização, menor é a necessidade de normas e procedimentos e maior é a liberdade e a responsabilidade gerencial de todas as pessoas envolvidas (Bornholdt, 1997).

### 5.3 – ESTRATÉGIAS

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da organização ao seu ambiente. Nessa situação, a organização procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. Segundo Ansoff, Declerck e Hayes (1990) a organização relaciona-se com o ambiente de duas maneiras distintas, caracterizando-se em comportamento competitivo (ou operacional) ou em comportamento empreendedor (ou estratégico). No comportamento competitivo a organização procura obter lucro do ambiente através do processo de troca. Para isto, esforça-se para produzir da maneira mais eficiente visando garantir o maior segmento de mercado e os melhores preços. Já no comportamento empreendedor, a organização busca substituir produtos e mercados por novos, com a identificação de novas áreas de demanda, do desenvolvimento de produtos aceitáveis, de técnicas de produção e de marketing mais adequados. Testa o mercado introduzindo novos produtos nesse mercado.

A finalidade das estratégias organizacionais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela organização, ou seja, como colocado por Ansoff (1990) são expressões operacionais de políticas, que dentro de um sistema de administração, definem critérios operacionais sobre quais programas estratégicos são concebidos, relacionados e implantados.

De qualquer forma descreve-se a seguir o pensamento de alguns autores sobre o que venha a ser estratégia a fim de orientar nossa concepção quanto à relação deste e o estabelecimento de novos negócios.

Mintzberg (1992), por exemplo, comenta que estratégia não pode ser definida de uma única forma e propõe cinco maneiras, tratando estratégia como: plano, artimanha ou estratagema, como padrão ou modelo, como posição e como perspectiva. Considera que estas formas podem não se apresentar de uma maneira simples e considera seus inter-relacionamentos. Comenta que o reconhecimento dessas múltiplas definições ajuda profissionais e pesquisadores a caminhar através deste campo de dificuldades, ou seja, auxilia as pessoas a compreenderem melhor o que realmente venha a ser estratégia, ou o que fazer para alcançar objetivos estabelecidos.

Para Prahalad (1997) o ponto fundamental de uma estratégia é desenvolver uma série de competências essenciais, e a partir daí criar novos produtos e serviços, principalmente aqueles que antecipam novos desejos e necessidades. A dificuldade está em estabelecer o que venha a ser competência essencial. Para isto, Prahalad (1998) coloca que competência essencial não é tecnologia,



infra-estrutura, capacidade ou aptidão, mas sim a resposta positiva a três questões: primeiro é saber se aquilo que se entende por competência essencial é um conjunto único de habilidades que inclui um componente tecnológico e está presente nas múltiplas unidades de negócios; segundo, é verificar se outras organizações têm dificuldade em imitar; terceiro é descobrir se isto pode ser utilizado em novas oportunidades de negócios.

Já Hamel e Prahalad (1995) insistem para que as organizações democratizem a geração da estratégia e comentam o caso de uma organização que reúne clientes e fornecedores com seus gerentes gerais em sessões estratégicas, onde são definidos ecossistemas de negócios a serem analisados pelos seus gerentes. É evidente que com esse processo e o da participação mais abrangente de pessoas externas à organização para a mesa estratégica, obtêm-se pontos de vistas que normalmente não seriam escutados.

Assim cabe ressaltar que a estrutura organizacional, a estruturação estratégica com insuficiente identificação, formulação e análise não tão bem detalhadas trazem dificuldades à formulação de estratégias. A não flexibilização da estrutura organizacional faz impossível haver uma atmosfera criativa ou pensamento informal sobre questões estratégicas.

De maneira explícita, toda organização possui um perfil estratégico, que se baseia nas diversas ações que adota e na forma como define seus propósitos e a sua postura estratégica perante o ambiente empresarial. Infelizmente, grande número de organizações não estão cientes das estratégias que sustentam seu sucesso. É bem possível para uma organização atingir um sucesso inicial, sem real conscientização de suas causas, entretanto, é muito difícil continuar bem, ramificando-se em novos empreendimentos e negócios, sem a apreciação exata da significação de suas estratégias básicas. Pode-se considerar que esta é a razão por que muitas organizações estabelecidas fracassam quando se empenham em um programa de aquisição de outra organização, diversificação de produtos e expansão de mercado. A estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da organização.

Outra questão importante para a organização, e para o estabelecimento de novos negócios, é o posicionamento do negócio envolvendo a maximização do valor das características que o distinguem de seus concorrentes, ou seja sua estratégia competitiva.

Porter (1991;1992;1996), estabelece que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Vai mais além, quando afirma que, o

estabelecimento da estratégia competitiva, não deve só responder ao meio, mas também tentar modelar o meio em favor da organização.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma organização consegue criar para seus compradores e que ultrapasse o custo de fabricação da organização. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelo que recebem (produto/serviço), e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou por benefícios singulares que compensam um preço mais alto. As cinco forças de Porter (1991), figura 15, permitem o diagnóstico das forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas indicando a posição da organização, ou seja, identificando pontos fracos e fortes em relação à indústria.

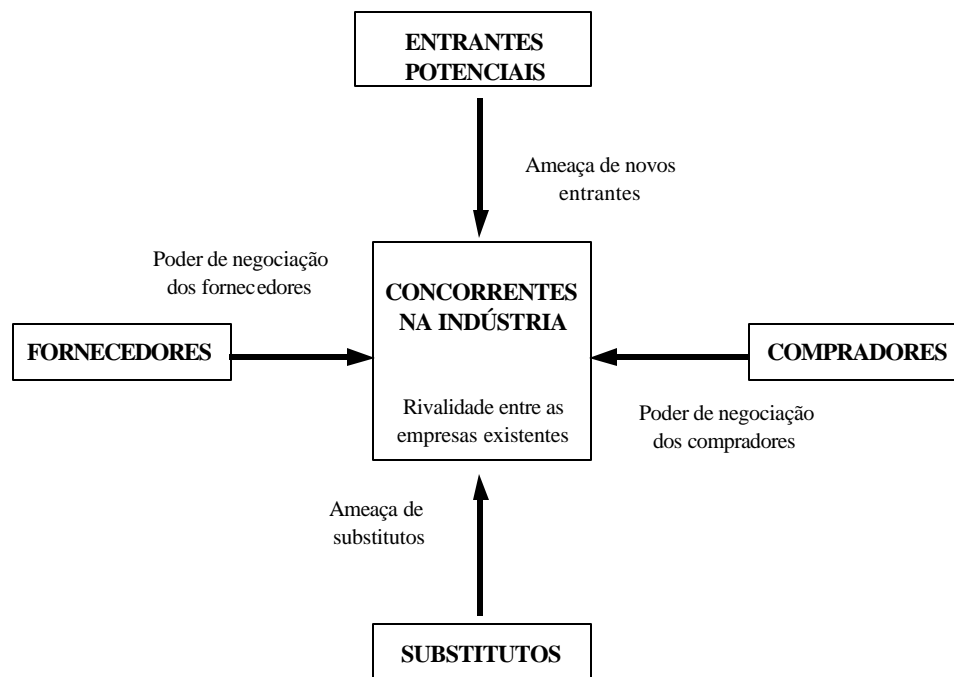


Fig. 15 - Forças competitivas. (Porter, 1991)

Para Porter (1992) vantagem competitiva é a busca de uma posição favorável de uma organização em relação aos seus concorrentes.

Para superar empresas em uma indústria, criando vantagem competitiva, Porter (1991) complementa as cinco forças com a três abordagens estratégicas genéricas, conforme descritas na

figura 16. De acordo com o modelo de Porter(1991) as empresas competem ao longo de duas dimensões fundamentais: custo e diferenciação. Em um dado mercado típico, uma empresa é capaz de estabelecer e defender uma estratégia baseada em liderança de custo, enquanto que outra deverá diferenciar seus produtos ao longo de algumas dimensões valorizadas pelo consumidor, ou seja deverá oferecer um valor exclusivo a seus clientes, com base em características e tecnologias superiores.

Ansoff, Declerck e Hayes (1990) dizem que a liderança estratégica preocupa-se com a sintonia do comportamento estratégico e com as oportunidades e ameaças relacionadas com o ambiente. A qualidade dessa sintonização é limitada pela qualidade de informação com que é alimentada, e complementa que uma das funções críticas da administração estratégica é a sondagem do ambiente a fim de detectar as mudanças e tendências e interpretá-las em termos do potencial de desempenho de que dispõe a organização. Isto constitui um processo complexo, baseado em elementos tantos objetivos como subjetivos.

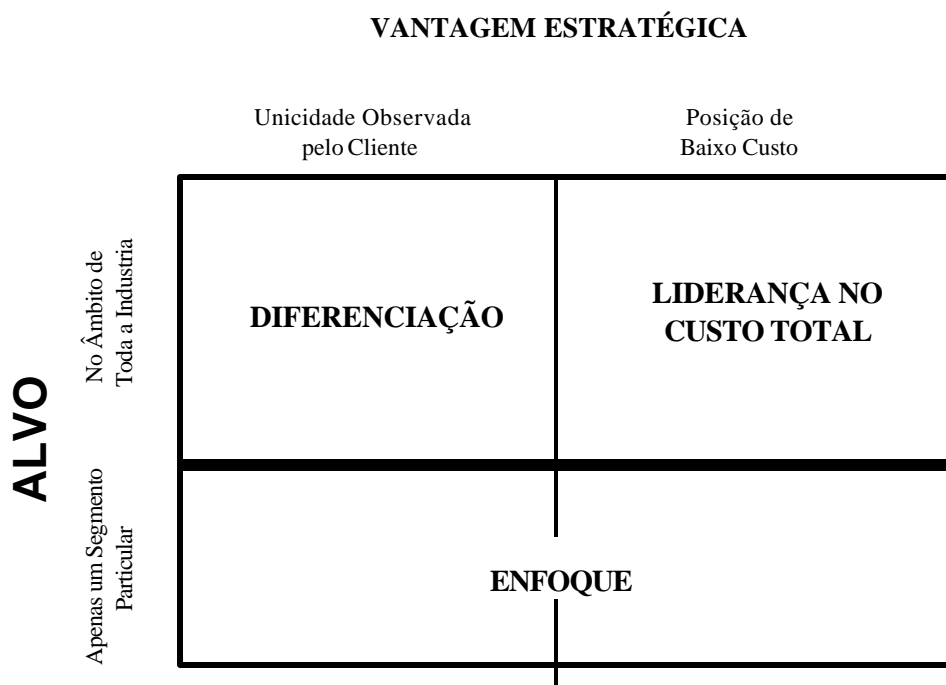


Fig. 16 - Estratégias genéricas. (Porter, 1991)

Os conceitos descritos até então, dão sustentação para o estabelecimento de estratégias que auxiliam a administração na tomada de decisão. A partir do estabelecimento de estratégias definem-se

ações que devem ser realizadas para alcançar objetivos e metas. Em função disso, a organização estabelece a estrutura gerencial, os recursos humanos e os investimentos necessários. Concebe-se que diferentes estratégias requerem diferentes alocações de recursos humanos, materiais e financeiros.

Baxter (1998) estabelece que o desenvolvimento de uma estratégia deve responder às seguintes questões: onde estamos?; para onde vamos?; como chegaremos lá?; como saberemos se chegamos lá?.

O autor associa essas questões ao planejamento organizacional, conforme mostra a figura 17.

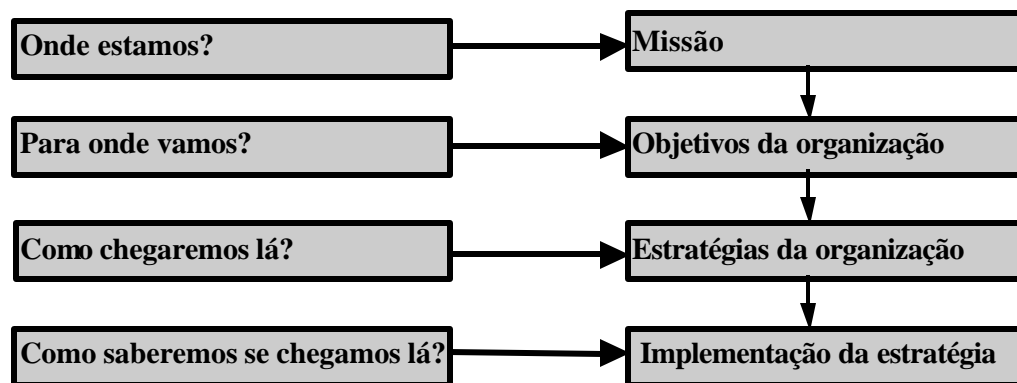


Fig. 17 - Desenvolvimento estratégico. (Baxter, 1998).

Ansoff (1977), por exemplo, coloca que as decisões são tomadas num contexto de limitações de recursos, e por isso as decisões estratégicas referem-se a uma escolha para a aplicação de recursos entre possíveis alternativas, independente do tamanho da organização, de tal forma que se chegue a um padrão de alocação de recursos que conduza às melhores perspectivas para que a organização atinja seus objetivos. Ansoff (1977) apresenta a matriz de crescimento, figura 18, para estabelecer a estratégia organizacional, e apresenta quatro maneiras para explorar as oportunidades de negócios, considerando como variáveis produtos e mercados novos e existentes.

A penetração no mercado denota uma direção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da organização nas suas linhas de produtos e mercados. Na ampliação de mercados, a organização está buscando novos mercados para os seus produtos. O desenvolvimento de produtos representa o processo pelo qual a organização cria novos produtos para substituir os já existentes. Finalmente, a diversificação distingue-se pelo fato de que tanto os produtos quanto os mercados são novos para a organização.

O trio de elementos, conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento, e vantagem competitiva, descreve a trajetória da organização em termos de produtos e mercados no seu ambiente externo. O primeiro elemento descreve o alcance da busca, o segundo indica as direções seguidas, e o terceiro as características de cada área nova (Ansoff, 1977).



Fig. 18 - Matriz de crescimento. (Ansoff, 1977).

#### 5.4 – DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Um negócio, segundo Abell (1991), pode ser definido, levando-se em conta duas abordagens: primeiro pode-se definir negócios em termos de alguma competência chave, ou seja, em termos da capacidade relativa a um ou mais recursos funcionais; segundo em termos de áreas de atividades, convencionalmente traduzidos em termos de produtos oferecidos e de mercados atendidos.

Desta forma, a definição do negócio de uma organização, algumas vezes declarado na sua missão, já determina a preocupação maior da organização, ou em termos de recursos funcionais, pela competência chave, ou em termos de áreas de atividades, definidas pela abrangência relativa de produtos ou mercados.

Como descrito no item anterior, Ansoff (1977) define negócios nas dimensões produtos e mercados e usa a matriz de crescimento para estabelecer as possibilidades de novos negócios.

Já Abell (1991) define negócios pelos grupos de clientes atendidos, pelas funções executadas para os clientes e pelas tecnologias utilizadas, visualizando a abrangência e a diferenciação ao longo dessas três dimensões.

Na dimensão grupos de clientes, são representadas as categorias de clientes ou quem está satisfeito. Na dimensão funções de clientes, são representadas as necessidades dos clientes ou o que está sendo satisfeito. Na dimensão tecnologias são representadas as formas de atendimento às necessidades ou como as necessidades dos clientes estão sendo satisfeitas (ver figura 19).

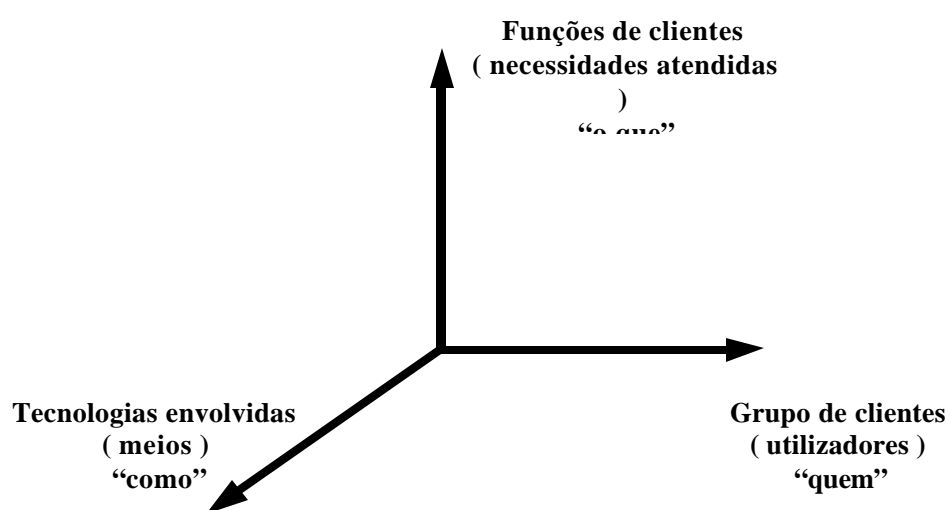


Fig. 19 - Três dimensões utilizadas para definir um negócio. (Abell, 1991)

Os grupos de clientes, as funções de clientes e as tecnologias são três dimensões primitivas ao longo das quais a abrangência das atividades e a diferenciação dos produtos da empresa, uns em relação aos outros, para atender às necessidades de diferentes segmentos ou a diferenciação dos produtos da empresa em relação aos produtos de seus concorrentes, permitem o estabelecimento de novos negócios.

Existe também a consideração de que os negócios são a forma mais elevada de arte. Esta forma é evidenciada pelo processo de criatividade que se desenvolve ao realizar o trabalho com as ferramentas disponíveis nas organizações, como capital, pessoas, tecnologia, marketing e outros, criando e reorganizando-as para realizar negócios (Ray e Myers, 1997).

Encontrar uma nova maneira para segmentar um mercado e diferenciar a oferta é um ato criativo, especialmente se esta maneira não puder ser facilmente copiada pelos concorrentes.

Independentemente da maneira como se defina um negócio, o que se quer atingir é o cliente. Da definição do negócio ocorre uma série de ações que visam identificar, pesquisar, selecionar ou segmentar o mercado.

Deve-se lembrar que a definição de um novo negócio leva geralmente a uma mudança de objetivos, estratégia, organização e até de comportamento.

## 5.5 – REDEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A utilização tridimensional para se definir um negócio sugere, segundo Abell (1991), que a redefinição do negócio pode ocorrer de sete maneiras diferentes (ver quadro 14). Por exemplo, no primeiro caso representa uma redefinição apenas em termos de tecnologia e no último uma diversificação completa, com mudanças em todas as três dimensões.

Abell (1991) reconcilia o conceito bidimensional, proposto por Ansoff, com o tridimensional, argumentando que produtos usualmente são descritos em termos de sua tecnologia e das funções que desempenham e os mercados são normalmente descritos em termos dos grupos de clientes atendidos e das funções que executam para os clientes (figura 20). Desta maneira concebe-se que tanto a proposta a partir de mercados e produtos, quanto a de funções de clientes, grupos de clientes e tecnologias, visualizadas através da abrangência e da diferenciação, servem para a redefinição de um novo negócio desde que vista essa reconciliação.

Quadro 14 - Alternativas para a redefinição do negócio.

| Abrangência (ou diferenciação) em relação a: |                     |                        |
|--|---------------------|------------------------|
| Grupos de clientes                           | Funções de clientes | Tecnologias envolvidas |
| Igual  | Igual               | Diferente              |
| Igual  | Diferente           | Igual                  |

|           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|
| Diferente | Igual     | Igual     |
| Igual     | Diferente | Diferente |
| Diferente | Diferente | Igual     |
| Diferente | Igual     | Diferente |
| Diferente | Diferente | Diferente |

Fonte: Adaptado de Abell, 1991.

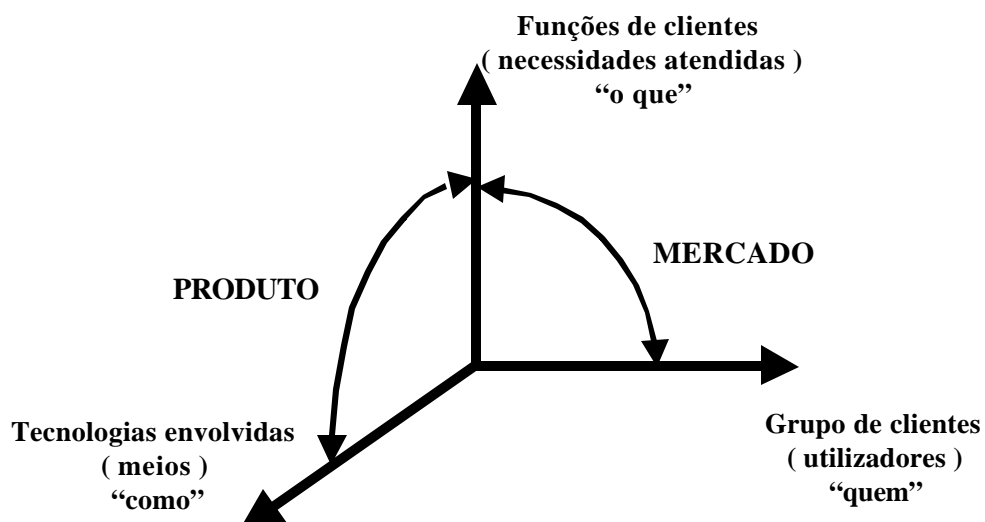


Fig. 20 - Reconciliação bidimensional com a tridimensional. (Abell, 1991)

## 5.6 – CONSIDERAÇÕES

Geralmente a preocupação com a definição do negócio ocorre quando se introduz um novo produto, desativa-se um produto, direciona-se um produto para novos clientes, efetuam-se mudanças no produto, diversifica-se o negócio mediante aquisições de outras organizações, liquida-se parte das atividades através de vendas, ou por estratégia de marketing que resultem numa nova segmentação de mercado (Abell, 1991).



Mas essa preocupação não deve ser somente nestes casos ou quando a organização está com problemas, mas sim, como coloca Drucker (1975) que a definição do negócio deve aparecer também quando a organização tem sido bem sucedida no seu empreendimento, complementando que o sucesso sempre torna obsoleto o próprio comportamento que o levou a atingi-lo, criando novas realidades e sobretudo seus próprios e diferentes problemas.

Desta maneira, reforça-se a necessidade de uma preocupação constante com o estabelecimento de novos negócios. Além disto, vem também a preocupação com o seu entendimento e desenvolvimento dentro da organização.

A definição de qual é o negócio e o que ele deveria ser representa para Drucker (1975) a maneira de conseguir atingir a compreensão em comum, a unidade de direção e de esforço de toda a organização. A definição de qual é o negócio também deve ser levada à missão da organização, pelo fato desta estar diretamente relacionada com a necessidade básica dos seus membros e propor o estabelecimento de um destino ou resultado para seus esforços. A ausência de uma visão compartilhada traz profundas consequências para o estabelecimento de novos negócios.

De certa forma, o estabelecimento de novos negócios pode ser definido como uma forma de oferecer aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes, ou seja, pede uma integração com mercados e clientes para conhecer suas necessidades, expectativas e requisitos de produtos ou serviços que os satisfaçam.

Isto exige uma constante interação com o ambiente e tem despertado atenção dos administradores na tentativa de projetar a organização em situações futuras desejadas.

Como mencionado, Ansoff, Declerk e Hayes (1990) colocam que uma organização relaciona-se com o ambiente de duas maneiras distintas, ou seja, mediante o comportamento competitivo, quando procura produzir de maneira mais eficiente possível e garantir o maior segmento de mercado e os melhores preços; e através do comportamento empreendedor, quando procura substituir os produtos e mercados obsoletos por novos.

Do que foi visto, percebe-se que a organização deve estar ciente da busca constante para ampliar e defender o seu negócio principal e principalmente na procura para diversificar seus negócios, criando novos produtos e novas formas de atender seus clientes atuais e potenciais. Na realidade, como mencionado por Abell (1991), o produto deveria ser considerado como uma manifestação física da aplicação de uma tecnologia específica para a satisfação de uma função específica de um grupo de clientes a serem atendidos.

A diferenciação parece ser a forma mais atrativa no diagnóstico das atividades de valor de uma organização particular, com o intento de identificar possibilidades de novos negócios. Porter (1997) afirma que, obter uma vantagem competitiva por diferenciação é mais apaixonante do que fazê-lo por meio dos custos. Sandvig e Coakley (1998) colocam que a recompensa pela diferenciação de produtos é a habilidade para comandar preços favoráveis.

O sucesso das organizações não está na tentativa de descobrir como aumentar a participação no mercado e sim por saber onde estão as oportunidades de lucros e como tirar proveito delas (Slywotzky, 1999).

Desta forma, as organizações devem avaliar continuamente o seu ambiente de negócios, suas estratégias e suas capacidades operacionais, na tentativa de entender o rumo que seus mercados estão tomando, bem como suas condições de atendê-los bem.

À parte as considerações sobre a definição do negócio, uma oportunidade de negócios deve resumidamente apresentar:

- uma perspectiva de bons lucros;
- vantagens em relação aos concorrentes;
- uma atratividade comercial (agregar valor ao consumidor).

Até o presente momento foram abordados os assuntos teóricos relativos ao estabelecimento de novos negócios, com a finalidade de fornecer subsídios necessários aos procedimentos que virão nesta próxima etapa. A questão de estabelecer novos negócios envolve um espectro muito grande de assuntos. Por isso foram abordados de maneira geral com o intuito de possibilitar sua utilização aos casos que se apresentarem.

## **CAPÍTULO 6 - MODELO PROPOSTO**

Abordados os assuntos considerados importantes, e que fornecem sustentação à sistemática proposta, visando solucionar o problema descrito no Capítulo 2, apresenta-se a seguir o detalhamento dessa proposta que possibilita às organizações realizar o estabelecimento de novos negócios.

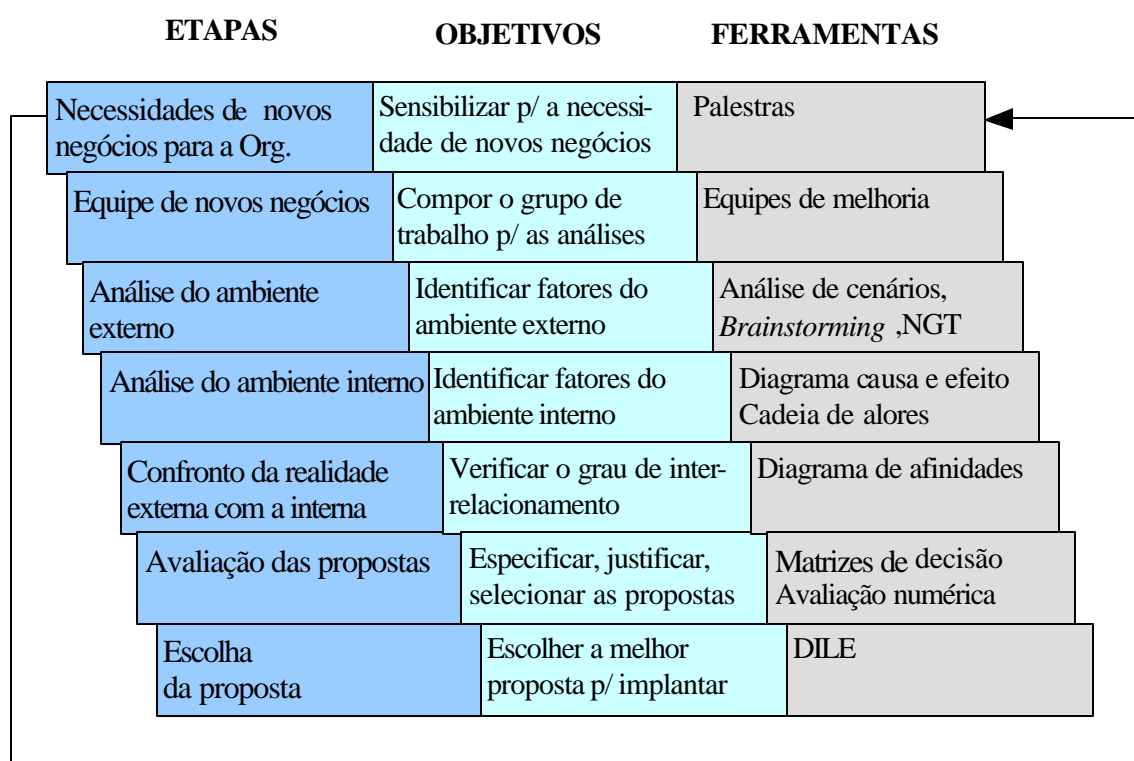
O posicionamento da organização ao adotar o modelo é de optar por um fluxo contínuo de identificação de novas oportunidades de negócios e desta forma ganhar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Lembra-se que um bom negócio deve ajudar os dirigentes da organização a lidar proativamente com relação a suas implicações sobre produtos, mercados, clientes, estrutura, pessoal, cultura e orçamento da organização.

Cuidados também devem ser tomados ao conduzir as análises, para não perder o objetivo proposto que é levantar os aspectos positivos para o estabelecimento de novos negócios e não simplesmente detectar ameaças à organização. Além disto, na condução dos trabalhos deve-se levar em conta todo o conhecimento do pessoal da organização para efetuar as análises e extrair os resultados esperados. Ninguém conhece melhor a organização, que os seus colaboradores, para definir quais negócios podem tornar-se importantes a ela.

Para tornar operacional o modelo proposto, sugere-se a utilização de algumas técnicas como forma de cumprir as etapas estabelecidas, acreditando-se que sua aplicação poderá servir a qualquer organização que pretenda adotar um mecanismo sistemático para o estabelecimento de novos negócios, ainda que, se necessário, ocorram as devidas adaptações a cada caso.

A figura 21 apresenta a seqüência adotada para a sistemática e as respectivas técnicas sugeridas.



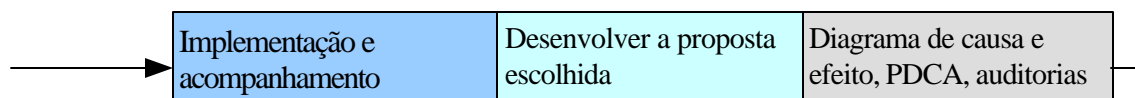


Fig. 21 – Etapas e ferramentas do modelo proposto.

A seguir serão descritas com maiores detalhes cada uma das etapas do modelo proposto.

## 6.1 - NECESSIDADES DE NOVOS NEGÓCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO

O primeiro passo desse processo é a aceitação pela alta administração de que se necessita implantar uma metodologia para o estabelecimento de novos negócios.

No Capítulo 3, identificou-se que o comportamento de uma organização é determinado pela turbulência do ambiente. Esta turbulência vem manifestada pelas ameaças, pelas oportunidades, pelo vigor da competição, pelas pressões e exigências dos clientes e do governo, pela globalização da economia e dos mercados. Disto, é de se esperar que a cúpula administrativa ao sentir que a organização esteja perdendo mercados e clientes reaja com procedimentos que venham avaliar sua capacidade e restabelecer o seu desenvolvimento. Portanto, ao sentir que a organização esteja perdendo clientes e mercados, a Direção Geral deve propor o modelo, iniciando pelos esclarecimentos do quanto é importante desenvolver novos negócios e esclarecimentos sobre a metodologia proposta. Para isto, o Diretor Geral ou seu equivalente deve proferir palestras de esclarecimentos aos seus gerentes e estes aos demais envolvidos.

No caso de não haver percepção por parte da alta administração, um consultor externo poderá propor à organização a metodologia, demonstrando a necessidade e importância do processo, e realizando o acompanhamento e os esclarecimentos necessários para o andamento do mesmo.

## 6.2 - EQUIPE DE NOVOS NEGÓCIOS

Aceita a necessidade da aplicação de um método para intentar novos negócios, cabe à alta administração constituir um grupo de trabalho, designar um responsável, fixar o tempo e os recursos financeiros disponíveis.

Apesar das inúmeras formas de se pensar no trabalho, a equipe continua sendo considerada o formato mais eficiente para que diversas pessoas trabalhem juntas e obtenham resultados.

A prática para o estabelecimento de novos negócios, a partir da identificação dos fatores analisados no ambiente externo e interno à organização, requer que um grupo de pessoas com conhecimentos e funções específicas reúnam-se semanalmente com a finalidade de identificar novas oportunidades de negócios.

Desta forma para identificar as possibilidades do estabelecimento de novos negócios para a organização, trata-se de constituir uma equipe de melhoria, cuja característica é de lidar com um problema ou projeto específico.

As equipes de melhoria podem ser de natureza interfuncional, reunindo pessoas de diversas especialidades de muitas disciplinas diferentes, fazendo parte da mesma equipe (Boyett e Boyett, 1999), e por isso permitem selecionar pessoas que representem os diversos setores envolvidos com o propósito descrito.

Para Boyett e Boyett (1999), as equipes interfuncionais são do tipo dominante na maioria das organizações de alto desempenho pelas seguintes razões:

- velocidade. As equipes interfuncionais reduzem o tempo necessário para a realização das tarefas, especialmente no processo de desenvolvimento de produtos;
- complexidade. As equipes interfuncionais melhoram a capacidade de organização de resolver problemas complexos (pois reúnem pessoas com uma ampla variedade de habilidades e orientações);
- foco no cliente. As equipes interfuncionais focalizam os recursos da organização na satisfação das necessidades do cliente;
- criatividade. Reunindo pessoas com experiência e formação variadas, as equipes interfuncionais aumentam a capacidade criativa de uma organização;
- aprendizado organizacional. Os membros de uma equipe interfuncional têm mais facilidade de desenvolver novas habilidades técnicas e profissionais, aprender mais sobre outras disciplinas e aprender a trabalhar com pessoas com estilos e formações culturais diferentes;

- único ponto de contato. A equipe interfuncional promove o trabalho em equipe mais eficaz, identificando um local como fonte de informações e decisões sobre um projeto ou cliente.

Desta forma para o propósito descrito, a formação da equipe de melhoria que desenvolverá os trabalhos deverá ter as seguintes características:

- diversidade de áreas envolvida;
- especialistas na sua área de trabalho;
- prioridade e compromisso para com o propósito do estabelecimento de novos negócios para a organização.

Deve-se salientar que um compromisso significa aceitação, conhecimento, apoio e participação.

**A princípio, é desejável que os seguintes setores participem dessa equipe:**

- vendas, de tal forma que traga informações e conhecimentos a respeito das exigências do consumidor, peculiaridades do mercado entre outros conhecimentos;
- marketing, com a identificação de necessidades e desejos, atrelado ao desenvolvimento de produtos, pesquisa, comunicação, armazenagem, distribuição, preços e serviços;
- finanças, com informações sobre recursos e forma de alocação dos recursos;
- engenharia de produção, trazendo informações relacionadas à produção de bens e serviços, métodos, processos e dificuldades da produção;
- engenharia de produtos, com informações sobre desenvolvimento de produtos, projetos e conhecimentos tecnológicos;
- controle de qualidade, com informações sobre questões relativas à qualidade;
- administradores, para contribuir com o planejamento e a programação;
- compras, para avaliações sobre aquisição de matéria-prima e relações com fornecedores.

Sugere-se que a equipe de melhoria, denominada de equipe de novos negócios, seja constituída pelos gerentes das áreas mencionadas, como forma de obter seu comprometimento.

A participação dos gerentes em cada etapa do processo, apesar de consumir tempo, faz com que tenham suas opiniões ouvidas e discutidas, criando envolvimento e compromisso. Além disso, a participação destes na concepção das propostas facilitará a execução posterior da proposta uma vez que estarão executando aquilo que eles mesmos escolheram.

Outra justificativa para a escolha dos gerentes é o conhecimento que eles têm sobre a organização, o negócio e o meio ambiente que enfrentam.

Para ampliar as discussões e entendimentos sobre os temas a serem discutidos, deve-se sempre que possível, adicionar consultas coletivas. A primeira espécie de consulta coletiva estará direcionada a especialistas dentro e fora da organização, e terá como objetivo a busca de subsídios para questões polêmicas ou com pouco embasamento. A segunda refere-se a uma consulta mais ampla aos integrantes da organização, sobre pontos a serem discutidos ou dos resultados obtidos pela equipe. Esta última consulta tem a finalidade de validar resultados e envolver os demais integrantes da organização na tarefa de identificar fatores para estabelecer oportunidades de novos negócios.

Eventualmente, deve-se convidar para participar da equipe de novos negócios, clientes e fornecedores com a finalidade de obter informações adicionais, do ponto de vista externo à organização.

O trabalho deve ser realizado através de reuniões programadas, sugerindo-se encontros semanais de uma hora. Sugere-se também que os membros assumam tarefas que devem ser realizadas no período intermediário a essas reuniões, como levantamentos de informações sobre produtos, mercados, clientes, desenvolvimentos tecnológicos, e outros dados que possam ser necessários para as discussões sobre o estabelecimento de novos negócios.

Constituída a equipe de novos negócios e indicado o coordenador dos trabalhos pela alta administração, cabe à mesma em sua primeira reunião, estabelecer o cronograma das etapas seguintes, dentro do período de tempo estabelecido pela cúpula administrativa e seguir para a etapa da análise do ambiente externo.

### 6.3 - ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Já se estabeleceu que toda organização é influenciada por uma série de fatores que compõem o ambiente externo. Cabe aos integrantes da organização transformar em vantagens os acontecimentos que rodeiam a organização.

O desenvolvimento teórico a respeito do ambiente geral e operacional foi realizado no Capítulo 3, o que permite o conhecimento geral a respeito destes para fins desta análise.

Como também mencionado no Capítulo 3, o levantamento dos dados do ambiente externo, que caracterizarão as categorias que podem propiciar o estabelecimento de novos negócios, será efetuado utilizando-se a análise de cenários, auxiliada por técnicas que permitam a livre associação, o desenvolvimento da criatividade e da crítica. Os aspectos teóricos dos fatores a serem analisados, também foram abordados no Capítulo 3.

Na análise do ambiente geral cabe identificar fatores, tais como: tecnológicos, demográficos, econômicos, ecológicos, políticos, legais, sociais e culturais que podem influenciar a organização e o estabelecimento de novos negócios, figura 22.

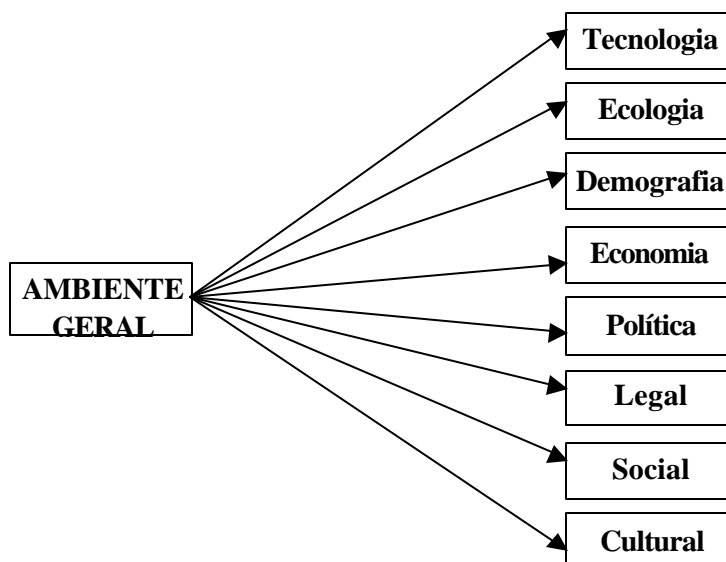


Fig. 22 - Ambiente geral onde está inserida a organização.

A atenção aos sinais emanados desse ambiente, podem determinar possibilidades à organização para criar oportunidades de novos negócios. Desta forma a equipe deve estar voltada a reunir os fatores que estejam direcionados a este intento. Como exemplo, a desregulamentação da economia abre mercados antes inacessíveis, os incentivos à inovação podem viabilizar projetos antes inviáveis, as tendências demográficas podem mostrar a mobilidade social e a migração, e outros fatores ajudam a visualizar novos negócios. Atenção aos fatores tecnológicos é também preponderante na determinação de um novo negócio, tanto quanto ao seu desenvolvimento, quanto às novas



descobertas. Muitas tecnologias emergentes são divulgadas em congressos, feiras, revistas e agências governamentais e privadas, como institutos e universidades.

Tratando-se de fatores bastante dinâmicos, a análise dos cenários influenciados por estes fatores requer muita atenção e exaustivo exame. Não se deve esquecer que em algumas ocasiões a detecção de sinais fracos podem também determinar grandes oportunidades de negócios.

Na segunda fase dessa análise passa-se à identificação dos fatores do ambiente operacional, tais como concorrentes, fornecedores, clientes e órgãos regulamentadores, figura 23.

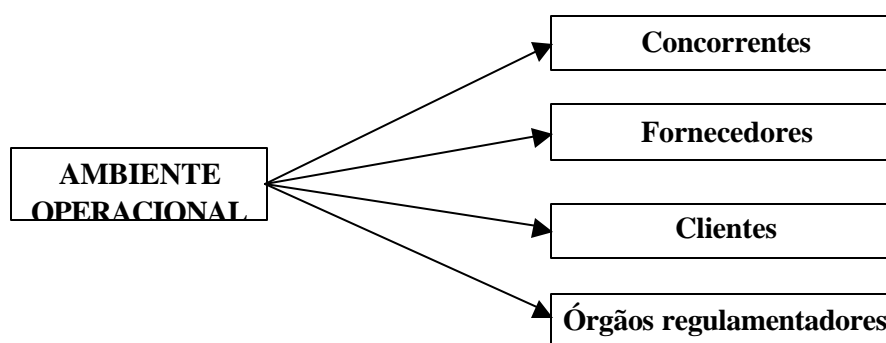


Fig. 23 - Ambiente operacional.

A análise dos concorrentes serve para verificar o que estes estão fazendo atualmente e que ameaças podem oferecer. A perspectiva também, é aprender com o concorrente, identificando os pontos positivos de sua estratégia, como ele desenvolve novos negócios, novos mercados, novos produtos, e a forma como atende seus clientes. Inclui ainda um levantamento de quantos existem, sua participação no mercado, o nível de competição e como divulgam seus produtos.

A análise dos fornecedores, tem a intenção de conhecê-los e avaliar as condições de fornecimento de insumos, produtos e serviços, e as condições de financiamento, prazos e condições de entrega. Além disto, deve-se avaliar a qualidade de seus produtos e serviços e o nível de relacionamento. O desenvolvimento de novos fornecedores, também é outro fator importante para esta análise.

**A análise dos clientes, passa pela demanda que emana do mercado. Esta análise deve ser dirigida a detectar necessidades, desejos e expectativas e à busca dos anseios não declarados. Para isto**

**ocorre a necessidade de identificar a forma pela qual os clientes adquirem produtos, seus comportamentos e tendências, nível de exigências no produto, padrões de qualidade e importância dos serviços e da manutenção, ou ainda identificar os grupos de clientes e as funções de clientes, segundo proposta de Abell (1991).**

Além disto, classificar os clientes identificando quem são, onde estão e como podem ser alcançados.

Com relação aos agentes regulamentadores, estão a identificação dos órgãos que regulamentam as atividades da organização e a forma como afetam ou interferem no estabelecimento dos novos negócios.

Como mencionado, faz-se uso da técnica de cenários para levantar os fatores preponderantes ao estabelecimento de novos negócios à organização em estudo.

O objetivo dos cenários é apresentar, de forma clara e persuasiva, um número de possibilidades para o futuro.

A tarefa inicial no desenvolvimento de cenários é descrever e analisar como interagem os componentes do ambiente dos negócios, e determinar as forças que ajudam a estabelecer novos negócios à organização.

A complexidade da análise do ambiente interno e externo, em que as relações nem sempre são racionais, obriga adotar uma postura prospectiva, onde se torna fundamental o emprego de modelos do tipo qualitativo. De qualquer forma, como mencionado no Capítulo 2 quando tratou-se dos procedimentos metodológicos, a combinação de diferentes métodos quantitativos e qualitativos parece ser o caminho indicado para avaliar alternativas, notadamente quando várias dimensões de causas e efeitos precisam ser analisadas.

A geração de cenários permite o conhecimento dos elementos relevantes para a tomada de decisão, bem como suas relações de causalidade internas e com o ambiente externo.

Portanto, cenários devem ser interpretados como estimativas do que pode acontecer, concebidas a partir da dinâmica das múltiplas influências entre as variáveis relevantes para o comportamento do sistema em estudo. Em razão disso, funcionam como subsídio para a equipe de novos negócios estabelecer os fatores que contribuam para a redução do risco de implementar políticas inadequadas para o estabelecimento de novos negócios.

Observa-se que um cenário não é uma previsão, mas descrição das possibilidades futuras do ambiente no qual as conseqüências das escolhas das alternativas realizadas hoje devem ser examinadas

para o propósito do estabelecimento de novos negócios, descrevendo um possível conjunto de condições futuras, o que não pressupõe certeza.

Com a incerteza estruturada em alternativas limitadas, a equipe de novos negócios pode analisar os fatores que se oferecem na definição das questões relacionadas ao estabelecimento de novos negócios e preparar-se adequadamente para enfrentar contingências especiais através do conhecimento das relações de causalidade entre os elementos relevantes para a tomada de decisão.

Nesse sentido, tem-se procurado descobrir cenários que descrevam as condições futuras dos setores em estudo a partir da análise de todos os aspectos interdisciplinares envolvidos.

Assim, dispondo de cenários alternativos que representem as diversas possibilidades para o futuro, os envolvidos podem definir quais fatores devem ser consideradas para concretizar novos negócios e atingir metas organizacionais.

Como mencionado no Capítulo 3, a obtenção de cenários através das opiniões dos componentes da equipe de novos negócios, podem ser efetuados através das técnicas do *brainstorming*, *brainwriting* e *nominal group technique* (NGT), que enfatizam a livre associação dos participantes, exploram a criatividade considerando importantes todas as contribuições e incorporam aspectos multidisciplinares.

As técnicas descritas possibilitam a construção de cenários de diversas formas e de acordo com as condições e objetivos propostos. Desta maneira acredita-se, como resultado, uma avaliação consistente do ambiente externo na condição de extrair os fatores que possibilitam o estabelecimento de novos negócios.

Cabe à coordenação dos trabalhos elaborar as anotações devidas, permitindo que os fatores identificados estejam bem esclarecidos com observações pertinentes e disponíveis para as etapas posteriores.

## 6.4 - ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

As dimensões do ambiente interno, mostradas na figura 24, devem agora ser identificadas e analisadas para se conhecer as condições internas da organização para propiciar novos negócios. O

Capítulo 4 fornece os principais fundamentos que auxiliam a análise proposta aqui. À luz desses conhecimentos, retrata-se a organização permitindo à equipe de novos negócios analisar os subsistemas que compõem a organização, tendo como meta a avaliar as condições de criar novas oportunidades de negócios.

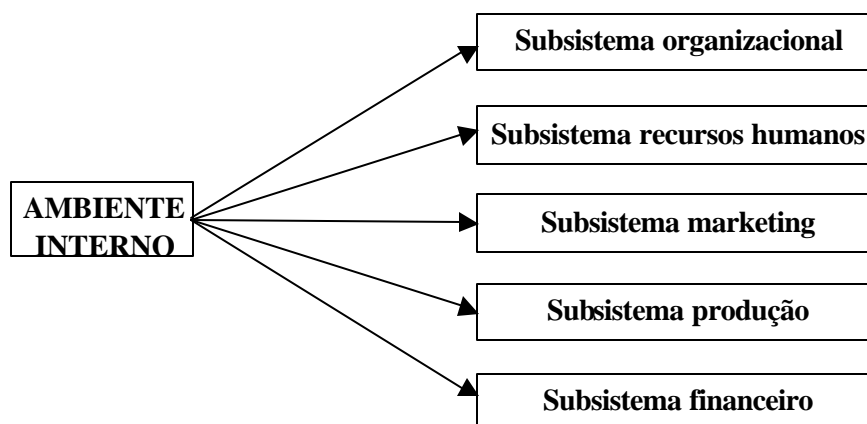


Fig. 24 - Subsistemas do ambiente interno.

Cada subsistema indicado, foi descrito no Capítulo 4, quando se tratou da análise do ambiente interno. Cabe então, com base naqueles conhecimentos, levantar as informações necessárias para o estabelecimento de novos negócios, como por exemplo, no subsistema organizacional, deve-se avaliar como os fatores: modelo de administração, estrutura organizacional, aspectos tecnológicos e sistemas de informação colaboram com a perspectiva de estabelecer novos negócios à organização. No subsistema recursos humanos deve-se avaliar, entre outras informações, o seguinte: relacionamento do grupo, a motivação, a forma de trabalhar, envolvimento para o trabalho, capacidade dos trabalhadores e das equipes, ambiente de trabalho e a forma de recrutamento. O subsistema marketing deve fornecer condições de visualizar como as necessidades, desejos e expectativas dos clientes são tratados, o entendimento do mercado em que a organização atua e pretende atuar e a forma de atendimento desses mercados. O subsistema produção deve caracterizar o processo produtivo, os métodos utilizados, a agilidade dos processos, a flexibilidade e a capacidade instalada. O subsistema financeiro, a estratégia de investimentos, o fluxo de caixa, os recursos disponíveis e a forma de disponibilizá-los.

Para tornar operacional a avaliação do ambiente interno usa-se, como descritos no Capítulo 4, o diagrama de causa e efeito e a cadeia de valor de Porter.

O diagrama de causa e efeito permite identificar as causas que conduzem a determinados efeitos e será utilizado para identificar fatores internos (causas) que conduzam ao estabelecimento de novos negócios à organização (efeito).

A figura 25 mostra o diagrama envolvendo os subsistemas da organização como causas que devem ser analisadas na condução do efeito, ou seja, estabelecimento de novos negócios.

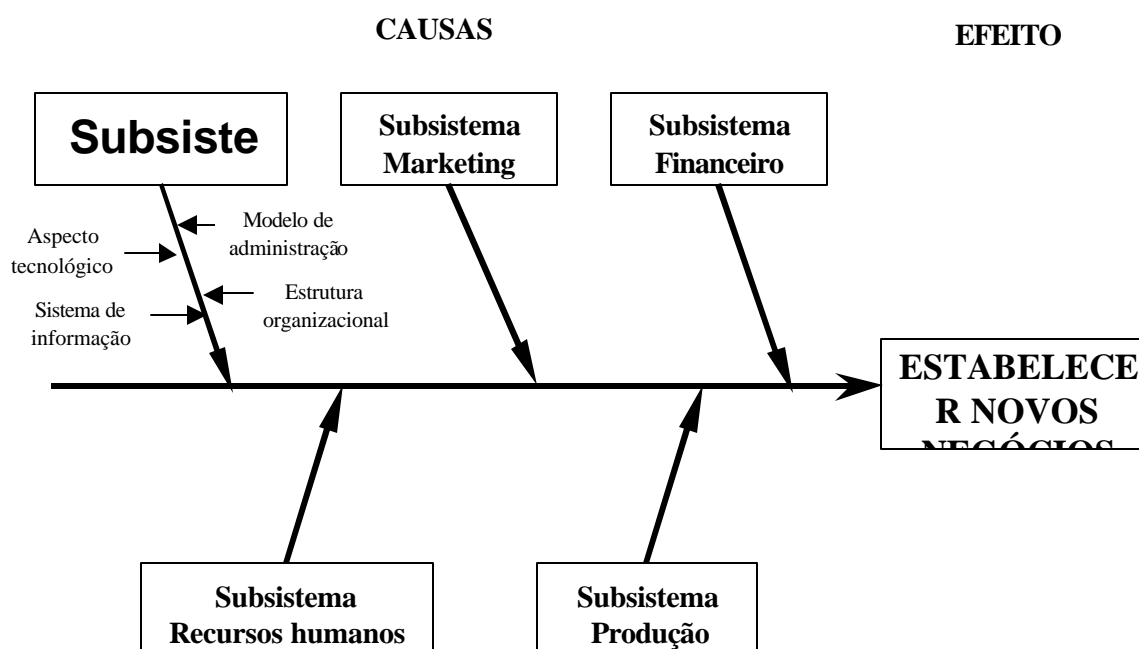


Fig. 25 – Exemplo de diagrama causa e efeito envolvendo os subsistemas da organização.

Como também mencionado no Capítulo 4, pode-se usar a cadeia de valor, como ferramenta auxiliar à avaliação do ambiente interno, para identificar as categorias de atividades que possibilitam à organização propor novos negócios.

Como colocado por Porter (1997), as organizações são grupos de atividades, e a cadeia de valor representa as atividades tradicionais de uma empresa. A cadeia de valor oferece a possibilidade do exame de todas as atividades desenvolvidas pela organização e desta forma possibilitará que se identifiquem as possibilidades de vantagens e desvantagens da organização na análise do estabelecimento de novos negócios.

A análise da cadeia de valor, segundo Porter (1992), permite ao administrador separar as atividades subjacentes executadas por uma organização no projeto, na produção, no marketing e na distribuição de seu produto ou serviço, mostrando de que modo as atividades da organização podem ser examinadas e o modo como elas interagem. Este enfoque reforça o uso da cadeia de valor para as análises propostas. Para isso, é necessário verificar que atividades específicas proporcionam o estabelecimento de novos negócios trazendo vantagem competitiva à organização.

A avaliação interna de produzir novos negócios pode ser entendida mediante a observação das atividades que a organização desenvolve. Desta forma, pode-se verificar quais atividades específicas proporcionam ou não novos negócios quando se compara a realidade interna com as observações realizadas no ambiente externo.

## 6.5 – CONFRONTO DA REALIDADE EXTERNA COM A INTERNA

A identificação dos fatores, realizada a partir das análises do ambiente externo e interno, deve representar a realidade organizacional atual e por isso devem dar sustentação à condição futura para o estabelecimento de novos negócios.

Cabe, nesta etapa, correlacionar estas realidades pelo confronto da condição externa e interna à organização, Quadro 15.

De posse dos levantamentos externos e internos, realizados nas etapas anteriores, a equipe de novos negócios processará o confronto identificando o inter-relacionamento dos fatores externos e internos que poderão fornecer a possibilidade do estabelecimento de novos negócios à organização. Isto exige análise de todas as informações disponíveis, o agrupamento dessas informações e a atenção aos requisitos estratégicos e potencialidades da organização.

Quadro 15 - Confronto dos levantamentos externo com os internos.

## **CONFRONTO DA REALIDADE INTERNA COM A EXTERNA**

**PARA IDENTIFICAR SE A REALIDADE  
DA ORGANIZAÇÃO PROPORCIONA  
OU NÃO O ESTABELECIMENTO DE  
NOVOS NEGÓCIOS**

Para efetuar a análise requerida no confronto da realidade externa com a interna da organização e para levantar as propostas que possam proporcionar o estabelecimento de novos negócios, faz-se uso da técnica do Diagrama de Afinidade.

Os diagramas de afinidades são particularmente úteis para gerar, organizar e consolidar uma quantidade grande e desorganizada de informações (Gitlow, 1993). Como técnica utilizada em trabalhos em grupos, ele estimula a criatividade, facilita a participação dos membros e conduz a uma maior compreensão da situação. Além disto, esta técnica ajuda o grupo a se libertar do pensamento organizado, promovendo soluções mais criativas do que padronizadas. Cada participante expõe suas idéias, na comparação a partir dos dados levantados nas etapas das análises do ambiente externo e interno, que são posteriormente agrupadas e re-alinhadas conforme a afinidade ou relação natural que possuem entre si, para a partir destes agrupamentos extrair as propostas que possam proporcionar o estabelecimento de novos negócios à organização.

O resultado desta análise deve ser listado com as observações que o grupo achar importantes, como tendências ou outros sinais relevantes, conforme quadro 16, demonstrando as possibilidades do estabelecimento de novos negócios à luz da realidade da organização.

Quadro 16 - Lista das possibilidades do estabelecimento de novos negócios.

| Possibilidades do estabelecimento | Observações ( sinais e |
|-----------------------------------|------------------------|
|-----------------------------------|------------------------|

| <b>de novos negócios</b> | <b>tendências e outras)</b> |
|--------------------------|-----------------------------|
|                          |                             |
|                          |                             |
|                          |                             |
|                          |                             |

## 6.6 – AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS

Cabe nesta etapa, especificar, justificar, selecionar e hierarquizar as oportunidades de negócios para a organização, as quais são identificadas na seleção da etapa anterior.

A especificação, espelhada na análise das condições externas e internas à organização, deve descrever, entre outros, aspectos políticos, sociais e culturais, a análise de fornecedores e de concorrentes, necessidades de mercados e tecnologias apropriadas. Deve-se também, descrever a perspectiva de lucro, vantagem em relação aos concorrentes e a atratividade comercial.

A justificativa deve estar direcionada a mostrar: a capacidade produtiva, a forma de distribuição, o mercado potencial para o novo negócio e a justificação financeira (custos envolvidos, previsão de vendas,...).

Para selecionar e hierarquizar as oportunidades de negócios deve-se proceder à análise, levando-se em conta a profundidade e abrangência de cada proposta, o impacto sobre a organização e o tempo de resposta, o impacto e oportunidades e a complexidade e incertezas inerentes a cada proposta.

Ainda dentro deste procedimento, busca-se explorar o método intuitivo dos membros da equipe, avaliando as propostas, levando-se em conta o que o grupo entende como a proposta que tem a melhor perspectiva de um bom negócio para a organização e o que o grupo considera ser a proposta de maior risco. Após estas análises efetua-se um gráfico para comparar o risco com a perspectiva de melhor negócio de cada proposta.

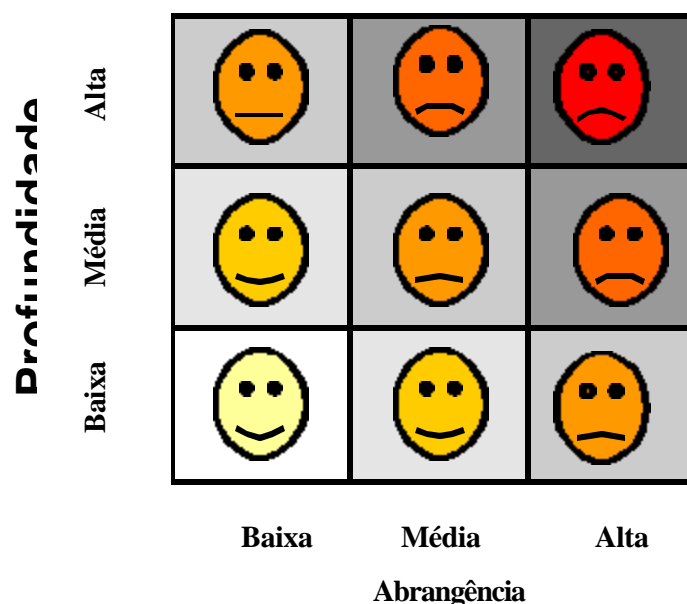
O método intuitivo tem representado um procedimento que levou muitos empreendedores a obterem um sucesso espetacular para seus empreendimentos.



Desta forma, para a primeira parte desta avaliação usam-se matrizes de decisão e para a segunda parte técnicas de avaliação numérica, adaptadas da técnica de avaliação numérica de relações funcionais desenvolvida por Mudge (1967).

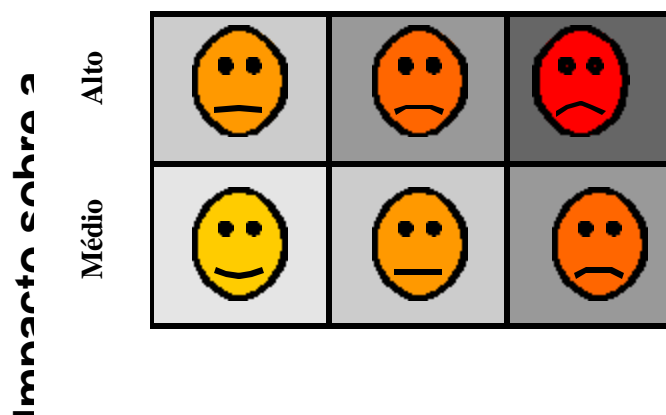
A matriz de decisão, conforme mostra a figura 26, demonstra como efetuar a avaliação em termos da profundidade e abrangência.

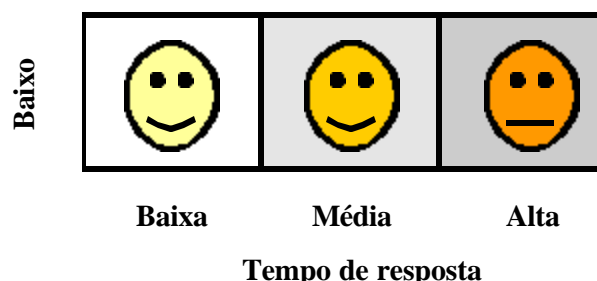
A abrangência é medida pelo grau de resistência a mudanças, e a profundidade pelo grau de mudanças e dificuldades detectadas.



**Fig. 26 – Matriz para estabelecimento da profundidade e abrangência de cada proposta.**

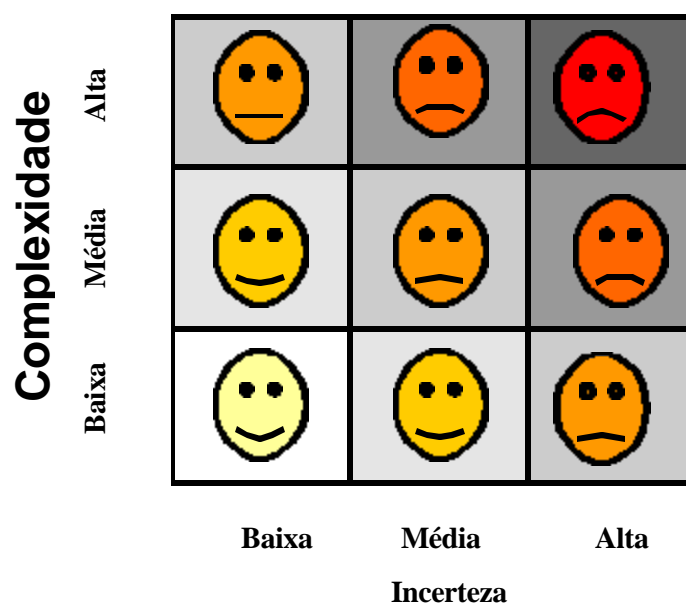
Para avaliar o impacto sobre a organização, medido pela profundidade e abrangência e o tempo de resposta de cada proposta, pode-se também fazer uso de uma matriz de decisão, conforme mostra a figura 27.





**Fig. 27 – Matriz para estabelecimento do impacto e tempo de resposta de cada proposta.**

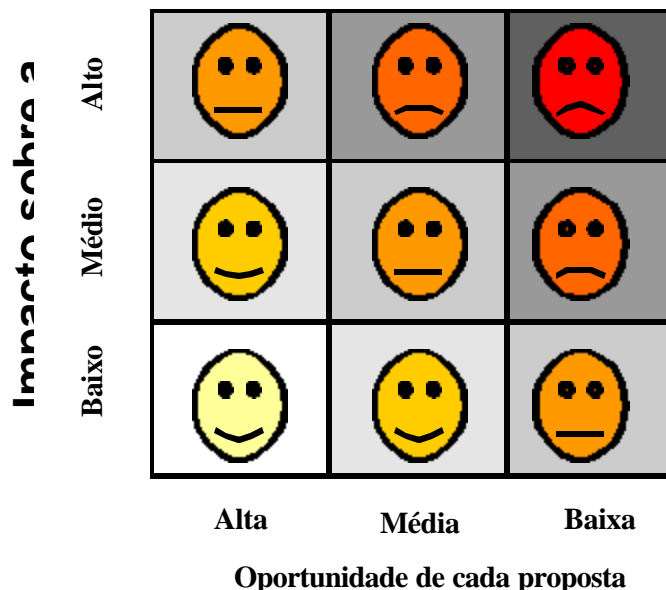
Procede-se também à avaliação quanto à complexidade e à incerteza inerentes a cada proposta, figura 28.



**Fig. 28 – Matriz para estabelecimento da incerteza e complexidade de cada proposta.**

**Determina-se como incerteza o grau de desconhecimento dos resultados ou a forma de atingi-los, ou operacionalmente como a diferença entre as informações necessárias e aquelas disponíveis para realizar-se uma tarefa. Já a complexidade está associada ao número e domínio das variáveis envolvidas no processo.**

Da mesma forma, a avaliação do impacto, medido pela profundidade e abrangência de cada proposta, e das oportunidades dos novos negócios, medidos pelo inter-relacionamento dos fatores externos e internos analisados através do diagrama de afinidades, pode ser efetuada levando-se em conta a matriz mostrada na figura 29.



**Fig. 29 – Matriz para estabelecimento do impacto e oportunidades de cada proposta.**

**Desta primeira parte de avaliação consideram-se as melhores propostas, aquelas que exigirem o menor tempo de resposta, o menor impacto, ou seja, exige o menor número de mudanças e baixa resistência, reúne a mais alta oportunidade, ou seja, com o mais alto grau de fatores externos e internos compactuados, disponibilidade de recursos materiais e humanos e tenham o mais baixo grau de complexidade e incerteza.**

Na Segunda parte do processo de avaliação, aplica-se a técnica de avaliação numérica de Mudge (1967), que consiste em realizar uma comparação de todas as combinações de pares de funções, determinando-se a cada momento a mais importante.

No caso atual, serão efetuadas as comparações duas a duas de todas as combinações de propostas, avaliando-se primeiro qual delas tem a melhor perspectiva de um bom negócio e em segundo lugar a de maior risco. Considera-se uma boa perspectiva de um bom negócio a proposta que tem ótima atratividade comercial e com grandes possibilidades de lucro e, entende-se por risco o comprometimento da capacidade de investimento da organização, comparando com o retorno sobre o investimento.

A técnica aplicada pode ser vista na figura 30.

Propostas →

|       | B  | C  | D  | E  | F  | G  | H  | Soma | %     | Ordem          |
|-------|----|----|----|----|----|----|----|------|-------|----------------|
| A     | A3 | C3 | A1 | A3 | F5 | G3 | A3 | 10   | 11,8  | 4 <sup>o</sup> |
| B     |    | C5 | B3 | B5 | F3 | B1 | B3 | 12   | 14,1  | 3 <sup>o</sup> |
| C     |    |    | C5 | C3 | F3 | C1 | C3 | 14   | 23,5  | 2 <sup>o</sup> |
| D     |    |    |    | D2 | F5 | G3 | H1 | 2    | 2,4   | 7 <sup>o</sup> |
| E     |    |    |    |    | F5 | G1 | H3 | 0    | 0,0   | 8 <sup>o</sup> |
| F     |    |    |    |    |    | F5 | F3 | 23   | 34,1  | 1 <sup>o</sup> |
| G     |    |    |    |    |    |    | G1 | 8    | 9,4   | 5 <sup>o</sup> |
| H     |    |    |    |    |    |    |    | 4    | 4,7   | 6 <sup>o</sup> |
| Total |    |    |    |    |    |    |    | 75   | 100,0 |                |

Fig. 30 – Exemplo de avaliação numérica das propostas.

Compara-se a primeira proposta com as demais, seleccionando aquela que o grupo entende por mais atractiva e em seguida confere-se o grau 5 para indicar que a proposta seleccionada é muito mais atractiva, ou 3 para indicar atractividade média, ou 1 para pouca ou quase nenhuma atractividade. Após comparar a proposta A com as demais, repete-se o processo para a proposta B, na linha seguinte e assim sucessivamente até a última proposta.

Este mesmo procedimento é realizado considerando o risco inerente a cada proposta.

De posse das duas avaliações usa-se o Gráfico Compare (Csillag, 1995) para comparar os resultados obtidos conforme mostra a figura 31.

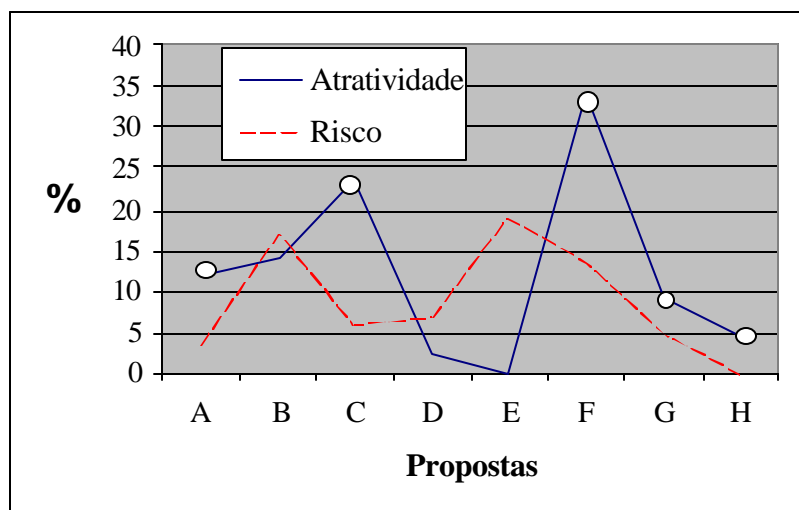


Fig. 31 – Exemplo de comparação das propostas

Por esta análise devem ser seleccionadas as proposta que obtiverem a maior atratividade e o menor risco, conforme mostra-se no gráfico da figura 31.

A lista das propostas seleccionadas, da primeira e da segunda avaliação são colocadas no quadro 17, com informações peculiares ou relevantes e disponibilizadas para a próxima etapa.

Quadro 17 – Possibilidades para o estabelecimento de novos negócios seleccionadas.

| POSSIBILIDADE PARA O ESTABELECIMENTO DE<br>NOVOS NEGÓCIOS SELECIONADAS | Informações<br>relevantes |
|--|---------------------------|
|  |                           |
|  |                           |
|  |                           |
|  |                           |

## 6.7 - ESCOLHA DA PROPOSTA

**Nesta etapa as propostas das possibilidades do estabelecimento de novos negócios para a organização estão identificadas e analisadas. Cabe à equipe relatar quais possibilidades são as melhores para que a alta administração possa decidir pelo estabelecimento de uma delas.**

Por mais tentador que seja, a alta administração não pode abdicar de seu papel na definição da direção. Os colaboradores querem uma noção de direção tanto quanto querem a liberdade e mais responsabilidade delegada. Portanto, a responsabilidade da alta administração, neste momento é escolher um dos negócios propostos; e determinar as estratégias para o novo negócio.

Como confirmação, cabe à alta administração avaliar a intensidade e perspectivas das necessidades detectadas, a capacidade tecnológica existente e a capacidade humana disponível e se

possível levantar, através de uma pesquisa mercadológica, as potencialidades das propostas levantadas.

Efetuada as considerações sobre todas as possibilidades dos novos negócios, deve-se, para facilitar o processo de decisão, efetuar uma análise quanto: à dificuldade encontrada para a implementação do novo negócio, ao investimento necessário, à lucratividade prevista, e à exequibilidade ou facilidade de executar a proposta do estabelecimento de novos negócios na organização.

O quadro 18 mostra a utilização desse procedimento, que denomina-se: DILE (Dificuldade de implantação, Investimento necessário, Lucratividade esperada, Exequibilidade da proposta).

A escolha deve então ser realizada, devendo ser definido o propósito da proposta do estabelecimento do novo negócio, a determinação dos objetivos e metas, apresentando uma visão do que esta proposta se tornará, e o que a organização pretende atingir.

**Dependendo da escolha da proposta do estabelecimento do novo negócio, a alta administração deve efetuar uma redefinição da missão da organização, reorientando os seus integrantes aos resultados e ações dirigidas para esta nova proposta.**

**Quadro 18 - DILE (Dificuldade, Investimento, Lucratividade, Exequibilidade)**

| VALOR | D<br>Dificuldade      | I<br>Investimento   | L<br>Lucratividade  | E<br>Exequibilidade  | DxIxLxE |
|-------|-----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------|
| 10    | extremamente fácil    | nenhum              | acima de R\$......* | Extremamente fácil   | 10000   |
| 8     | muito fácil           | até R\$......*      | até R\$......*      | muito fácil          | 4096    |
| 6     | razoavelmente difícil | até R\$......*      | até R\$......*      | Razoavelmente fácil  | 1296    |
| 3     | muito difícil         | até R\$......*      | até R\$......*      | muito difícil        | 81      |
| 1     | extremamente difícil  | acima de R\$......* | Menos de R\$......* | Extremamente difícil | 1       |

\* Valores que devem ser previamente estabelecido pela alta administração

Se nenhuma proposta for considerada atrativa pela alta administração, o processo deve ser reiniciado a partir da análise do ambiente externo, figura 32, permitindo que a equipe de novos

negócios retorne às investigações. Isto facilita o processo, pois tal equipe conta com dados, informações e experiência que podem adiantar o processo.

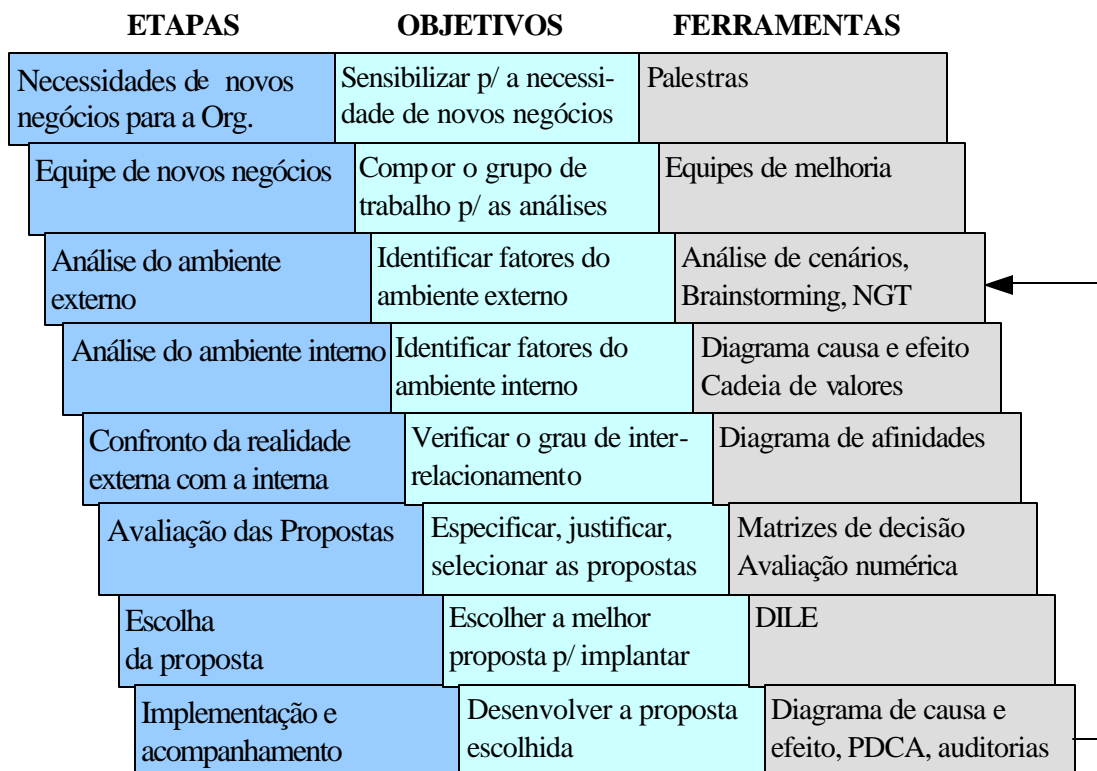


Fig. 32 – Retorno à análise do estabelecimento de novos negócios.

## 6.8 - IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Escolhido o negócio, o passo seguinte é a sua implementação e o acompanhamento. Deve ser despendido um grande esforço na orientação direcionada à implantação do novo negócio. Isto requer um amplo esclarecimento e compartilhamento de dados e informações a todos na organização envolvidos com o processo.

A implantação deve ser precedida de um amplo e cuidadoso detalhamento de todas as ações, recursos, métodos, prazos e treinamentos, para garantir o sucesso e atingir os objetivos propostos.

Como forma orientativa, fornecem-se a seguir, algumas sugestões para implementar o processo do novo negócio, como por exemplo:

- o estabelecimento de um plano de ação, definindo o quê será feito, quando será feito, quem fará, onde será feito, por que será feito, e como será feito;

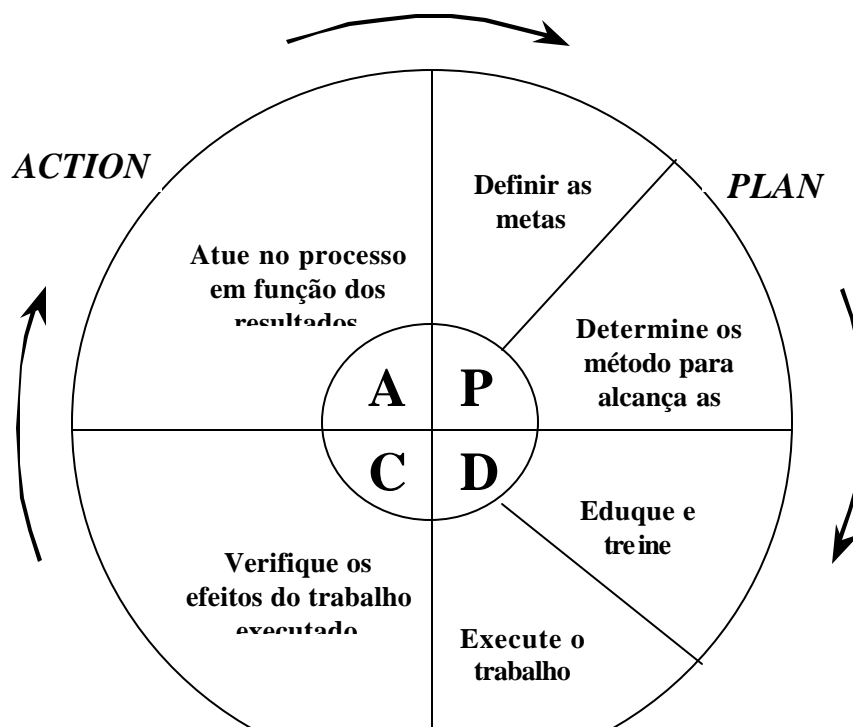
- a utilização do diagrama causa e efeito, descrito no Capítulo 4, para reunir os elementos necessários à implantação, tais como:

- equipamentos;
- insumos;
- métodos e procedimentos;
- condições ambientais;
- pessoas; e
- informações necessárias;

- para o acompanhamento do processo utilizar o ciclo PDCA, apresentado na figura 33.

A utilização do ciclo PDCA, como forma de planejar, realizar, checar e agir é uma ferramenta gerencial de tomada de decisão que leva ao alcance das metas necessárias à implantação do novo negócio. Segundo Werkema (1995) o ciclo PDCA é composto das seguintes etapas:

- planejamento (P), consistindo em estabelecer metas e o método para alcançá-las;
  - execução (D), consistindo na execução das tarefas como foram previstas no planejamento e coletar dados que serão utilizados na etapa de verificação;
  - verificação (C), consistindo na comparação entre o resultado alcançado e a meta planejada;
  - atuação corretiva (A), consistindo em atuar no processo em função dos resultados obtidos;
- e ainda auditorias de processo com a finalidade de auditar cada etapa do ciclo.





*CHECK**DO*

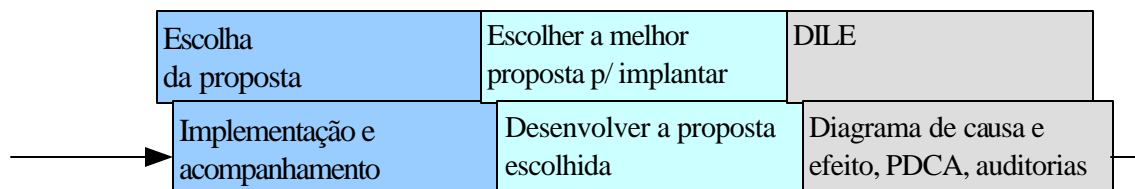
Fig. 33 – Ciclo PDCA. (Werkema, 1995)

**Sugere-se também a criação de uma equipe-tarefa encarregada da implantação da proposta escolhida, fornecendo todos esclarecimentos e os procedimentos que devem ser adotados para a realização física da proposta escolhida.**

**Defendendo-se o exercício contínuo do processo, afim de manter vantagem competitiva à organização, deve-se, após a implementação da proposta selecionada, reiniciar o processo.**

**O processo pode reiniciar com novas palestras de sensibilização, para nova conscientização dos membros, ou a partir da composição de nova equipe de novos negócios a fim de treinar ou envolver outros membros da organização, ou ainda a partir da análise do ambiente externo, aproveitando desta forma a experiência do grupo formado, figura 34.**

| ETAPAS                                       | OBJETIVOS  | FERRAMENTAS                                  |
|--|--|--|
| Necessidades de novos negócios para a Org.   | Sensibilizar p/ a necessidade de novos negócios  | Palestras                                    |
| Equipe de novos negócios                     | Compor o grupo de trabalho p/ as análises        | Equipes de melhoria                          |
| Análise do ambiente externo                  | Identificar fatores do ambiente externo          | Análise de cenários, Brainstorming, NGT      |
| Análise do ambiente interno                  | Identificar fatores do ambiente interno          | Diagrama causa e efeito<br>Cadeia de Valores |
| Confronto da realidade externa com a interna | Verificar o grau de inter-relacionamento         | Diagrama de afinidades                       |
| Avaliação das Propostas                      | Especificar, justificar, selecionar as propostas | Matrizes de decisão<br>Avaliação numérica    |



**Fig. 34 – Reinício do processo.**

**Descritas as etapas que compõem o modelo proposto, resta realizar sua aplicação com o intuito de poder avaliar sua operacionalidade, versatilidade e os resultados obtidos.**

## **CAPÍTULO 7 - APLICAÇÃO DO MODELO**

**Para aplicação do modelo, foram escolhidas duas organizações com atividades bastante distintas, sendo uma da área de Informática e outra da área Metal Mecânica.**

### **7.1 – Aplicação do Modelo na Empresa Alfa**

A primeira organização, denominada de Empresa Alfa, tem sede em Joinville, Santa Catarina, e filiais em Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, foi fundada em 1988 e está voltada à tecnologia de informação,.

A Empresa possui atualmente 220 (duzentos e vinte) funcionários com 8 anos de experiência média na área de informática, sendo que destes 80% têm curso superior.

Atuam nas áreas de sistemas de informação, consultorias e serviços, administração de centros de informática (*outsourcing*), serviços de análise e programação, representação e serviços de terceiros e automação industrial.

**Em seu quadro de clientes destacam-se grupos empresariais de renome e que atuam nas mais variadas áreas da indústria, distribuição e serviços. Atualmente a Empresa possui sistemas instalados nos**

**seguintes segmentos: adubos e fertilizantes, alimentos, distribuição, eletroeletrônico, confecção e têxtil, plásticos e borracha, higiene e limpeza, material de construção, máquinas e equipamentos, mineração, papel e celulose, siderurgia e metalurgia, medicina e saúde, prestação de serviços e engenharia pesada.**

A Empresa investe grande parcela de seu faturamento no treinamento de pessoal, novos equipamentos, tecnologia e instalações e têm seus serviços e produtos desenvolvidos a partir da utilização de técnicas e ferramentas avançadas.

A seguir apresentam-se os resultados da aplicação do Modelo proposto, sendo seguidas rigorosamente as etapas previstas.

#### 7.1.1 – ETAPA 1: Necessidades de novos negócios

Impulsionados pela competitividade existente nesta área de atividade, o Diretor Presidente juntamente com os Diretores Financeiro e de Operações da Empresa Alfa aceitaram aplicar o Modelo após a demonstração realizada, através da apresentação da palestra de sensibilização. Após a palestra aos Diretores, o Diretor de Operações ficou encarregado de constituir a equipe de novos negócios e marcar a primeira reunião do grupo.

#### 7.1.2 – ETAPA 2: Equipe de novos negócios

A equipe de novos negócios constituída pelo Diretor de Operações, atendendo os requisitos das equipes de melhoria, foi composta com os membros que exercem as seguintes atividades:

- Gerente de Tecnologia;
- Analista de Negócios/Coordenador de Suprimentos;
- Gerente de Produto/Controladoria/Finanças;
- Coordenador de Produto/Recursos Humanos;
- Gerente de Logística e Distribuição;
- Gerente de Produto/Manufatura.

Na primeira reunião foi realizada uma palestra orientando os membros sobre a proposta e as tarefas a serem cumpridas. Além disso, determinou-se também o cronograma de atividades.

O trabalho foi desenvolvido em reuniões semanais com duração de uma hora.

**Como primeira tarefa, coube a identificação do negócio atual da organização como forma de homogeneizar a linguagem quanto ao estabelecimento de novos negócios.**

Para isto, seguiu-se a definição proposta por Abell (1991), identificando os grupos de clientes que são atendidos pela organização, as funções desenvolvidas para estes clientes e as tecnologias envolvidas para a consecução destas atividades, conforme mostra a figura 35.

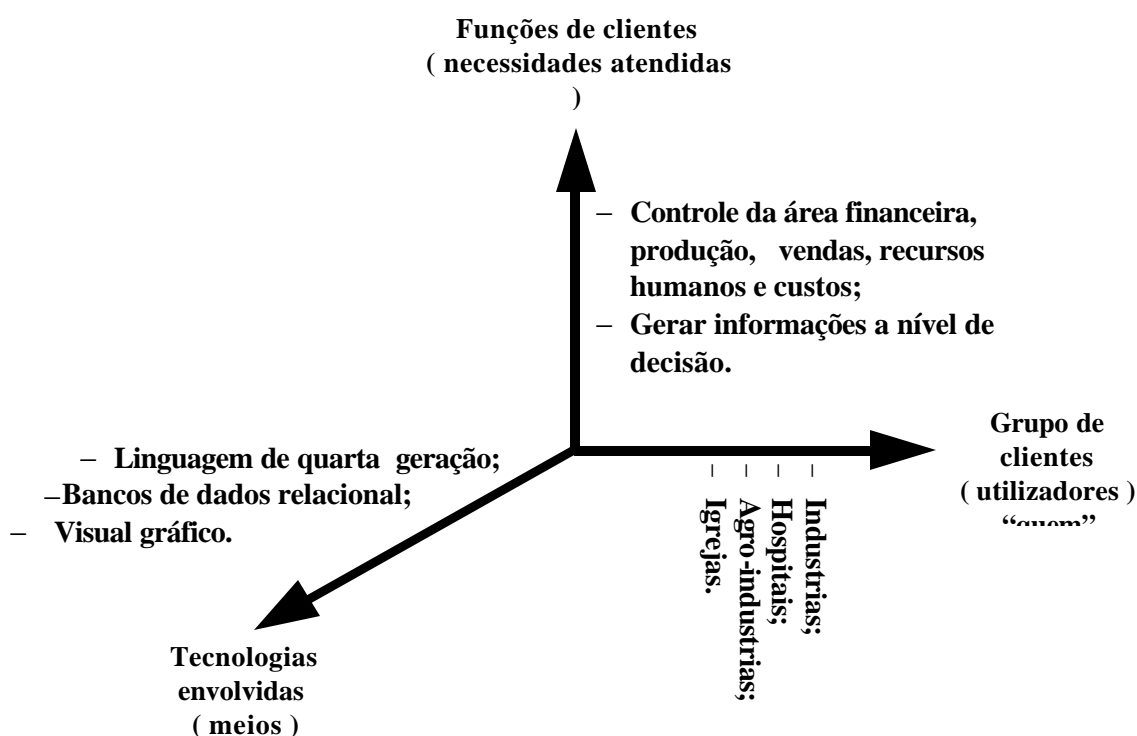


Fig. 35 – Identificação do negócio atual da Empresa Alfa.

### 7.1.3 – ETAPA 3: Análise do ambiente externo

Nesta etapa, utilizando-se a técnica *Brainstorming*, são levantados, através da análise de cenários, os fatores do ambiente geral e operacional que favorecem a organização no estabelecimento de novos negócios.

## 7.1.3.1 – Análise do Ambiente Geral

**Os levantamentos realizados nesta fase estão descritos resumidamente nos quadros 19 a 24.**

Quadro 19 - Levantamento dos fatores sociais para a Empresa Alfa.

| <b>FATORES SOCIAIS</b>                       | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>  | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b>             |
|--|---|--|
| Facilidade de acesso as funções dos sistemas | Necessidades de <i>software</i> mais amigáveis, mudanças na forma de consumo                        | Adaptações nos <i>software</i> atuais e novos produtos |
| Disseminação da informática                  | Tornar-se cada vez mais acentuado   | Alargamento das possibilidades da organização          |
| Necessidades por controles domésticos        | Necessidades de gerenciar custos e elaborar orçamentos  | Possibilidades de novos produtos                       |
| Fator social ligado ao desemprego            | Necessidades do prolongamento de vida das organizações, busca pela melhor forma de obter resultados | Aceitação de seus produtos                             |

Quadro 20 - Levantamento dos fatores culturais para a Empresa Alfa

| <b>FATORES CULTURAIS</b>     | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>                                      | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b>           |
|------------------------------|---|--|
| Acompanhamento em tempo real | Necessidades de informações pertinentes no momento solicitado | Busca pelos meios para adequar-se a esta necessidade |
| Exigência por qualidade      | Necessidade de segurança, confiabilidade, prazo de entrega    | Garantia dos serviços e produtos                     |
| Demanda por telas gráficas   | Busca por <i>software</i> mais amigáveis                      | Busca pelos meios para adequar-se a esta necessidade |
| Rapidez por informações      | Acesso rápido à informação desejada                           | Busca pelos meios para adequar-se a esta necessidade |

Quadro 21 - Levantamento dos fatores políticos para a Empresa Alfa

| <b>FATORES POLÍTICOS</b>  | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>                       | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b>              |
|---|--|---|
| Incentivos por parte dos órgãos governamentais ao desenvolvimento de novos negócios                       | Não se verificam acenos de possibilidades      | Incentivos ao desenvolvimento de novos negócios         |
| Abertura de linhas de crédito para os clientes (usuários de <i>software</i> ), para aquisição de produtos | Verificam-se acenos de possibilidades          | Aumentos dos negócios para a organização                |
| Incentivos fiscais para a empresa   | Verificam-se poucas possibilidades             | Ampliação dos negócios da organização                   |
| Mercosul  | Ampliação de comercio nacional e internacional | Aumento de vendas e o estabelecimento de novos negócios |

**Quadro 22 - Levantamento dos fatores econômicos para a Empresa Alfa.**

| <b>FATORES ECONÔMICOS</b> | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>                                    | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b>                      |
|---------------------------|---|---|
| Estabilidade da moeda     | Permanecer estável  | Conforto no planejamento e no desenvolvimento de novos negócios |
| Política de juros         | Baixar  | Incentivos ao desenvolvimento de novos negócios                 |
| Alta do dólar             | Permanecer com variações pequenas em relação ao valor atual | Restrição a novos entrantes, afeta aquisição de equipamentos.   |
| Inflação                  | Tendência de estabilizar                                    | Conforto no desenvolvimento de novos negócios                   |

Quadro 23 - Levantamento dos fatores tecnológicos para a Empresa Alfa

| <b>FATORES TECNOLÓGICOS</b>                       | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>                             | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b>   |
|---|--|--|
| Aplicativos na WEB                                | Aumentar significativamente os de aplicativos na WEB | Abrangência de um número cada vez maior de clientes  |
| Ritmo das mudanças tecnológicas                   | Ocorrer de forma acelerada                           | Necessidade de busca constantes de informações tecnológicas  |
| Acesso à Internet                                 | Aumentar nos próximos anos                           | Necessidades de atualização e comunicação com clientes, fornecedores e outras instituições de forma rápida |
| Mudanças tecnológicas nos processos utilizados    | Ocorrer com frequência                               | Atualizar-se de forma a produzir da melhor forma   |
| Mudanças tecnológicas nos produtos                | Ocorrer com frequência                               | Atender seus clientes com produtos atualizados   |
| Atualização tecnológica                           | Evolução constante da tecnologia                     | Manter-se atualizada<br>Participação em feiras e contatos com clientes.                                    |
| Transferência de tecnologia externa à organização | Busca incessante.                                    | Convênios com Universidades, formar parcerias  |

Quadro 24 - Levantamento dos fatores legais para a Empresa Alfa

| <b>FATORES LEGAIS</b>                  | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>  | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b>                      |
|--|---|---|
| Legislação diferenciada em cada estado | Tendência a aumentar, incentivos à instalação de empresas               | Adequar-se as diferenças e fornecer produtos diferenciados      |
| Mudanças constantes no legislação      | Continuar acontecendo, reformulações e adaptações à política do governo | Impedimento de novos entrantes e atenção as constantes mudanças |

### 7.1.3.2 – Análise do ambiente operacional

Da mesma forma estão colocados nos quadros 25 a 28, os levantamentos da análise do ambiente operacional.

Quadro 25 - Levantamento da análise dos clientes para a Empresa Alfa.

| <b>CLIENTES</b>   | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>                                     | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b>                            |
|---|--|---|
| Atender pequenos e médios clientes  | Aumento da demanda, necessidades por processos automatizados | Inserir tecnologia nos <i>softwares</i> tornando-os mais amigáveis    |
| Acentuar os serviços de manutenção  | Busca pela garantia e manutenção dos serviços                | Manter clientes   |
| Necessidades para resolver problemas específicos  | Diferenciação de concorrentes                                | Capacitar e treinar pessoal   |
| Novos clientes  | Atrair novos clientes, atender necessidades específicas      | Ser rápido e criativo no atendimento                                  |
| Atendimento vocacionado à solução dos problemas da organização (cliente)                            | Atender melhor o cliente                                     | Preparar pessoal e buscar tecnologia                                  |
| Buscar uma atuação maior para o atendimento das atividades nas áreas comercial, têxtil e logística. | Crescimento das atividades nessas áreas                      | Criar novas áreas de atuação, Abrir o leque de cobertura dos serviços |
| Necessidades por <i>softwares</i> mais baratos  | Escassez de recursos   | Melhorar seus processos tecnológicos e treinar recursos humanos       |

Quadro 26 - Levantamento da análise dos fornecedores para a Empresa Alfa.



| <b>FORNECEDORES</b>   | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>                      | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b>             |
|---|---|--|
| Formar parcerias (em <i>softwares</i> agregados e para outras atividades) | Aumentar devido ao crescimento da organização | Dominar novas tecnologias, facilitar novos negócios    |
| Máquinas e equipamentos   | Acompanhar a evolução tecnológica             | Necessidade de atualização e de melhorar a performance |
| Banco de Dados  | Melhorias constantes e ampliação dos recursos | Ampliar condições existente                            |

**Quadro 27 - Levantamento da análise dos concorrentes para a Empresa Alfa.**

| <b>CONCORRENTES</b>     | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>                 | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b>                |
|-------------------------|--|---|
| Produtos similares      | Atender as mesmas necessidades           | Diferenciar-se pela adoção de técnicas diferentes         |
| Promoção                | Criar incentivos e atrair novos clientes | Buscar diferenças em relação ao concorrente               |
| Novas versões           | Aprimorar as versões                     | Estar na frente da concorrência, Realizar de 4 em 4 meses |
| Atualização dos Módulos | Ocorrer com maior frequência             | Realizar de forma contínua no LOGIX                       |

Quadro 28 - Levantamento da análise dos órgãos regulamentadores para a Empresa Alfa.

| <b>ÓRGÃOS REGULAMENTADORES</b> | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b> | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b> |
|--------------------------------|--------------------------|--|
| Sindicatos e assemelhados      | Atuação crescente        | Atenção e ação                             |

|                      |  |                                  |
|----------------------|--|----------------------------------|
| Questões ergonômicas | Melhoria da qualidade de vida dos funcionários | Agir para a solução de problemas |
|----------------------|--|----------------------------------|

#### 7.1.4 – ETAPA 4: Análise do ambiente interno

Nesta etapa, a equipe de novos negócios identifica as potencialidades da organização no sentido de poder estabelecer novos negócios. Os levantamentos realizados nesta análise, além de possibilitarem um diagnóstico da organização, servem também para realizar o diagrama de causa e efeito e a cadeia de valores de Porter.

##### 7.1.4.1 – Subsistema organizacional

Nesta fase, a equipe de novos negócios tem a preocupação de retratar a organização quanto aos seus aspectos organizacionais que possibilitam à organização o estabelecimento de novos negócios.

##### 7.1.4.1.1 - Modelo de administração

O Modelo administração da Empresa Alfa passou de Burocrática a Racional. No que se refere a identificar os problemas, coletar os dados e implementar soluções, o modelo facilita, considerando as atividades desenvolvidas e sob determinados aspectos, o estabelecimento de novos negócios.

##### 7.1.4.1.2 – Estrutura organizacional

A estrutura organizacional está disposta na forma matricial, ou seja para cada projeto é designado um grupo para realizar o trabalho, utilizando-se das diversas funções existentes na organização. Esta disposição é entendida, pela equipe de novos negócios, como adequada aos propósitos dos negócios estabelecidos.

#### 7.1.4.1.3 - Aspectos tecnológicos

Com relação aos aspectos tecnológicos internos, a equipe de novos negócios determinou os seguintes fatores:

- os métodos e processos usados evoluem segundo etapas, em pequenos passos, disseminando o aprendizado pela organização;
- a organização busca rapidamente as tecnologias oriundas das informações de mercado e de clientes;
- a absorção da tecnologia torna-se fácil devido aos recursos existentes, treinamento individual do pessoal para disseminar em toda a organização;
- a tecnologia existente é bem explorada e informada a todos na organização.

#### 7.1.4.1.4 – Sistema de informação

##### **No sistema de informações foram levantados os seguintes aspectos:**

- são usados recursos de alta tecnologia;
- a organização está atenta às informações dos clientes;
- utilização acentuada das informações via *internet*;
- atenção entre as informações dos clientes e as operações de atendimento.

#### 7.1.4.2 – Subsistema de recursos humanos

No subsistema Recursos Humanos, a equipe de novos negócios determinou os seguintes fatores como os orientados ao estabelecimento de novos negócios:

- programas de treinamento baseados nas necessidades dos clientes e da organização;
- capacidade do pessoal para resolver a maioria dos problemas que ocorrem;
- pouca necessidade de ajuda externa. Formam-se geralmente parcerias;
- discussão somente sobre os grandes problemas;

- liberdade operativa e criativa forte em todos os níveis;
- trabalho realizado de forma individual;
- formam-se equipes para resolver problemas complexos.

#### 7.1.4.3 – Subsistema de marketing

No subsistema Marketing foram identificados os seguintes fatores:

- contato constante com clientes para identificar problemas;
- preocupação com clientes e reuniões periódicas com grupos de clientes;
- participações em feiras para atrair novos clientes;
- preços competitivos em relação aos concorrentes;
- bom mecanismo para a distribuição do produto;
- promoções para atrair clientes;
- preocupações com não clientes;
- agilidade de adaptação do produto à estrutura da empresa (cliente).

#### 7.1.4.4 – Subsistema de produção

O subsistema Produção participa, segundo a equipe de novos negócios, com os seguintes fatores:

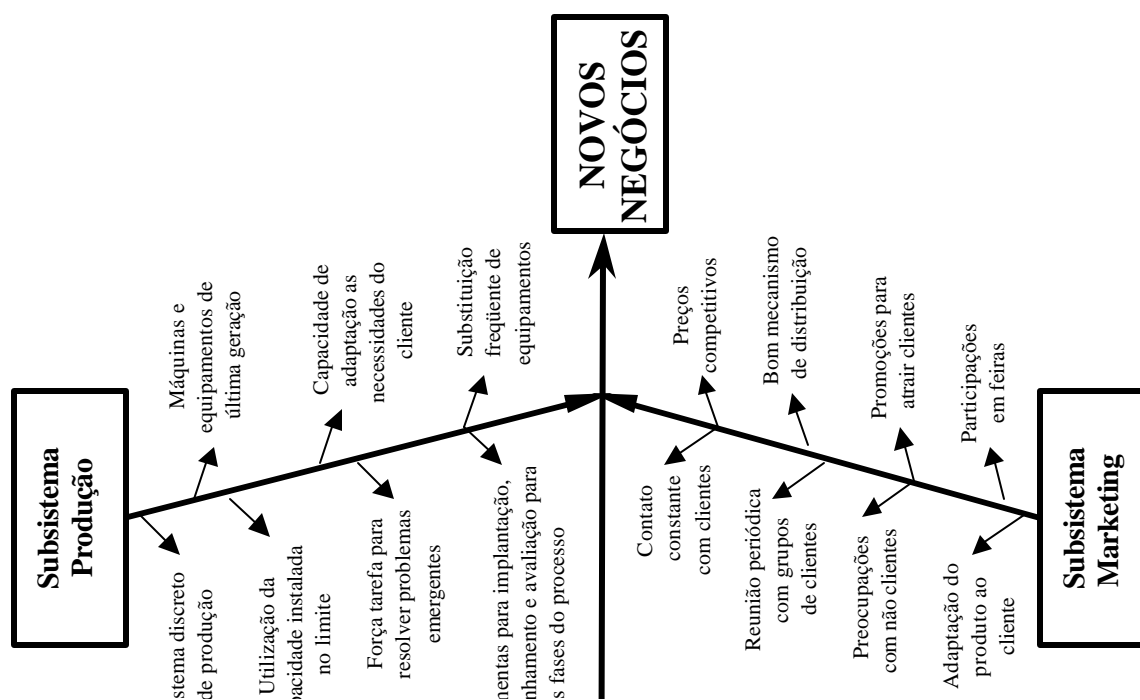
- sistema discreto de produção;
- utilização máxima da capacidade instalada;
- utilização freqüente de força tarefa para resolver problemas de emergência;
- máquinas e equipamentos de última geração;
- substituição freqüente de equipamentos, para acompanhar a evolução tecnológica;
- maior competência de produção, adaptações do produto à estrutura e necessidades do cliente;
- ferramentas para a implantação, acompanhamento e medição de resultados em todas as etapas do processo.

#### 7.1.4.5 – Subsistema financeiro

No subsistema financeiro, a equipe levantou os seguintes aspectos:

- demonstrativo realizado por centros de custos (receitas e despesas);
- criação de uma gerência administrativa e financeira;
- controle realizado pela alta gerência.

Com base nos levantamentos realizados e nas descrições realizadas no Capítulo 6, determina-se o diagrama de causa e efeito (ver figura 36).



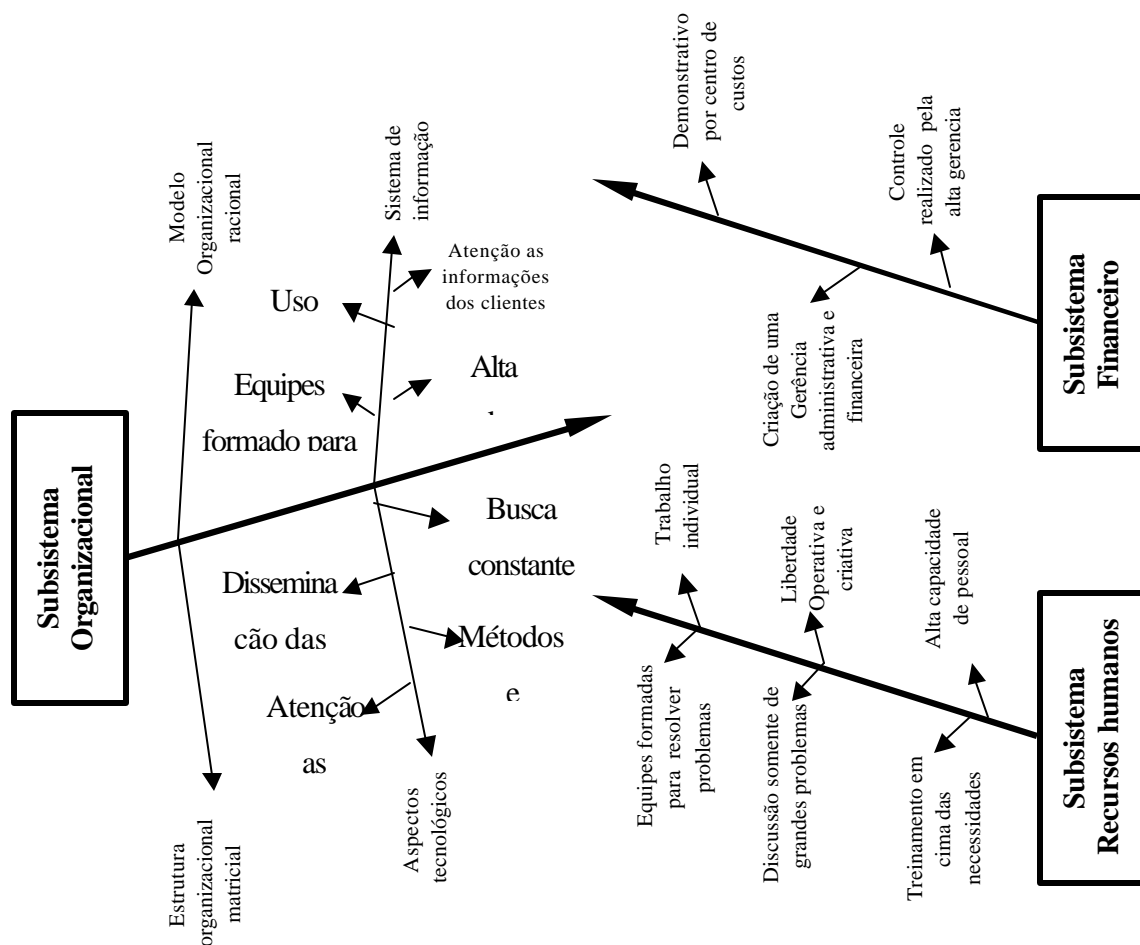


Fig. 36 - Diagrama de causa e efeito da Empresa Alfa.

Da mesma forma, elabora-se a cadeia de valores para o estabelecimento de novos negócios da Empresa Alfa (ver figura 37).

|   |  |   |   |   |  |
|---|--|---|---|---|--|
| <b>INFRA-ESTRUTURA DA EMPRESA</b><br><br><b>GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS</b><br><br><b>DESENVOLVIMENTO DE</b> | - Apoio da alta gerencia ao desenvolvimento de novos negócios<br>- Instalações condizentes com futuros desenvolvimentos<br>- Máquinas e equipamentos de última geração |   |   |   |  |
|   | - Treinamento em processos automatizados e em sistemas   | <b>- Qualidade de vida no trabalho</b><br><br>- Programas para atrair programadores e | - Treinamento extensivo do sistema de distribuição externa do | - Treinamento para a adaptação do produto as necessidades do cliente<br>- Treinamento | - Treinamento para agilizar os procedimentos no atendimento ao cliente |
|   | - Uso da internet  | - Tecnologias adquiridas para os desenvolvimento os<br>- Parcerias no                 | - Bom mecanismo para a distribuição do produto                | - Sistemas de controle de vendas<br>- Atendimento diferenciado a                      | - Implantação dos sistemas atendendo as necessidades de cada cliente   |
| <b>MARGEM</b>   |  |   |   |   |  |



Fig. 37 - Cadeia de valor da Empresa Alfa.

## 7.1.5 – ETAPA 5: Confronto da realidade externa com a interna

No confronto entre os fatores externos e internos, realizado através da técnica do diagrama de afinidade, a equipe identificou as propostas, conforme mostra o quadro 29, que fornecem as possibilidades do estabelecimento de novos negócios à organização.

Quadro 29 – Propostas para o estabelecimento de novos negócios para a Empresa Alfa.

| POSSIBILIDADES PARA O ESTABELECIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS |  | OBSERVAÇÕES   |
|---|--|---|
| <b>A</b>  | Desenvolvimento de aplicativos que permitam ao usuário maior facilidade de acesso as funções dos sistemas. | Clarear e facilitar a navegação com visual gráfico. |
| <b>B</b>  | Desenvolvimento de aplicativos que possibilitam ao usuário o   | Melhorar a atividade gerencial no                   |

|          |   |  |
|----------|---|--|
|          | acompanhamento de informações em tempo real.  | que se refere ao apoio a decisão.  |
| <b>C</b> | Desenvolvimento de aplicativos que agilizem os meios de comunicação e informação das empresas clientes.                 | Intercâmbio eletrônico de dados ( EDI ).   |
| <b>D</b> | Desenvolvimento de aplicativos que facilite ao usuário a sua utilização como por exemplo o uso maior de telas gráficas. | Facilitar o manuseio por construção de telas intuitivas.   |
| <b>E</b> | Desenvolvimento de produtos no multi-idioma.  | Direcionados ao atendimento dos Países que compõem o MERCOSUL.   |
| <b>F</b> | Desenvolvimento de produtos para aplicativos na WEB.  | Definir aplicações com grau de adereço do sistema ERP (gerenciamento e planejamento de recursos da organização). |
| <b>G</b> | Desenvolvimento de aplicativos direcionados ao atendimento das necessidades das pequenas e médias empresa.              | Reduzir tamanho do aplicativo.   |
| <b>H</b> | Desenvolvimento de aplicativos direcionados ao atendimento específico de determinados problemas de clientes.            | Aplicações voltadas às necessidades de clientes.   |
| <b>I</b> | Desenvolvimento de aplicativos direcionados a uma maior atuação para empresas do setor comercial.                       | Atender as necessidades do setor comercial.  |
| <b>J</b> | Desenvolvimento de aplicativos direcionados a uma maior atuação para empresas do setor têxtil.                          | Atender as necessidades do setor têxtil.   |
| <b>K</b> | Desenvolvimento de aplicativos direcionados a uma maior atuação para empresas do setor de logística.                    | Atender as necessidades do setor de logística.   |

#### 7.1.6 – ETAPA 6: Avaliação das propostas

Para identificar quais oportunidades têm as melhores condições, a equipe de novos negócios faz avaliações usando as matrizes de decisão, conforme mencionado no Capítulo 6, levando-se em conta as condições favoráveis em relação aos fatores externos e internos, abrangência, profundidade, impacto, incerteza e complexidade. Os resultados desta avaliação estão demonstrados nas figuras 38 a 41.

|              |       |  |  |          |
|--------------|-------|--|--|----------|
| Profundidade | Alta  |  |  | <b>G</b> |
|              | Média |  |  |          |



|              |                       |                       |                   |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| <b>Baixa</b> | <b><i>B,E,H,K</i></b> | <b><i>A,D,I,J</i></b> | <b><i>C,F</i></b> |
|              | <b>Baixa</b>          | <b>Média</b>          | <b>Alta</b>       |
|              | <b>Abrangência</b>    |                       |                   |

Fig. 38 - Matriz que estabelece a profundidade e abrangência das propostas para a Empresa Alfa.

A profundidade está sendo medida pelo grau de resistência a mudanças, e a abrangência pelo grau de mudanças e dificuldades detectadas.

|                                    |              |                                      |                       |              |
|------------------------------------|--------------|--------------------------------------|-----------------------|--------------|
| <b>Impacto sobre a organização</b> | <b>Alto</b>  |                                      | <b><i>G</i></b>       |              |
|                                    | <b>Médio</b> | <b><i>A,F</i></b>                    | <b><i>C,D,I,J</i></b> |              |
|                                    | <b>Baixo</b> | <b><i>E,H,K</i></b>                  | <b><i>B</i></b>       |              |
|                                    |              | <b>Alta</b>                          | <b>Média</b>          | <b>Baixa</b> |
|                                    |              | <b>Oportunidade de cada proposta</b> |                       |              |

**Fig. 39 - Matriz que estabelece o impacto e oportunidades das proposta para a Empresa Alfa.**

Aqui o impacto é medido pelo grau de mudanças e de resistência a mudanças, e a oportunidade pelas condições externas e internas mais favoráveis.

|                               |       |                   |            |                |
|-------------------------------|-------|-------------------|------------|----------------|
| Oportunidade de cada proposta | Baixo |                   | <i>G,A</i> | <i>F</i>       |
|                               | Médio | <i>D</i>          |            | <i>B,C,I,J</i> |
|                               | Alto  | <i>E,H,K</i>      |            |                |
|                               |       | Baixa             | Média      | Alta           |
|                               |       | Tempo de resposta |            |                |

Fig. 40 - Matriz que estabelece o tempo de resposta e a oportunidade das proposta para a Empresa Alfa.

O tempo de resposta está sendo determinado pelo tempo para viabilizar cada proposta, considerando as condições existentes, e a oportunidade pelas condições externas e internas mais favoráveis.

|              |       |            |              |      |
|--------------|-------|------------|--------------|------|
| Complexidade | Alta  | <i>C</i>   | <i>B,F</i>   |      |
|              | Média | <i>H</i>   | <i>A,D,G</i> |      |
|              | Baixa | <i>E,K</i> | <i>I,J</i>   |      |
|              |       | Baixa      | Média        | Alta |
|              |       | Incerteza  |              |      |

Fig. 41 - Matriz que estabelece a complexidade e a incerteza das proposta para a Empresa Alfa.

Neste caso, a complexidade é determinada pelo número e domínio das variáveis envolvidas e a incerteza pelas informações necessárias e disponíveis para a realização da tarefa.

Tomando-se por base as propostas com mais alta oportunidade, mais baixo impacto, mais baixa abrangência, complexidade e incerteza, a equipe de novos negócios identificou o seguinte:

- E, desenvolvimento de produtos no multi-idíomas;
- H, desenvolvimento de aplicativos direcionados ao atendimento específico de determinados problemas de clientes;
- K, desenvolvimento de aplicativos direcionados a uma maior atuação para empresas do setor de logística.

Na segunda parte deste procedimento de avaliação, é usado um processo de análise par a par de cada proposta para considerar o processo intuitivo dos participantes.

Na primeira fase desta avaliação, explora-se o entendimento do grupo quanto às propostas que representam a maior perspectiva de um bom negócio. Considera-se um bom negócio a atratividade comercial e a possibilidade de bons lucros, ou seja aquilo que possibilitar maior retorno sobre o investimento.

O resultado deste processo é visto na figura 42.

|          | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>E</b> | <b>F</b> | <b>G</b> | <b>H</b> | <b>I</b> | <b>J</b> | <b>K</b> | <b>Soma</b> | <b>%</b> | <b>Ordem</b>          |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|----------|-----------------------|
| <b>A</b> | B3       | C5       | A1       | A3       | F5       | G3       | A3       | A1       | A1       | A1       | 10          | 7,3      | <b>5<sup>a</sup></b>  |
|          | <b>B</b> | C5       | B3       | B3       | F5       | B1       | B3       | B1       | B1       | B1       | 16          | 11,6     | <b>3<sup>a</sup></b>  |
|          |          | <b>C</b> | C5       | C3       | F5       | C1       | C3       | C3       | C1       | C1       | 27          | 19,6     | <b>2<sup>a</sup></b>  |
|          |          |          | <b>D</b> | D3       | F5       | G1       | H1       | D1       | D1       | D1       | 6           | 4,3      | <b>7<sup>a</sup></b>  |
|          |          |          |          | <b>E</b> | F5       | G3       | H3       | I1       | J1       | K1       | 0           | 0,0      | <b>11<sup>a</sup></b> |
|          |          |          |          |          | <b>F</b> | F5       | F5       | F5       | F5       | F5       | 50          | 36,2     | <b>1<sup>a</sup></b>  |
|          |          |          |          |          |          | <b>G</b> | G3       | G1       | G1       | G1       | 13          | 9,4      | <b>4<sup>a</sup></b>  |
|          |          |          |          |          |          |          | <b>H</b> | H1       | H1       | H1       | 7           | 5,1      | <b>6<sup>a</sup></b>  |

|          |           |           |     |       |                       |
|----------|-----------|-----------|-----|-------|-----------------------|
| <b>I</b> | <b>I3</b> | <b>I1</b> | 5   | 3,6   | <b>8<sup>a</sup></b>  |
|          | <b>J</b>  | <b>J3</b> | 3   | 2,2   | <b>9<sup>a</sup></b>  |
|          |           | <b>K</b>  | 1   | 0,7   | <b>10<sup>a</sup></b> |
|          | Total     |           | 138 | 100,0 |                       |

| <b>PESO</b> | <b>PERSPECTIVA DE MELHOR NEGÓCIO</b> |
|-------------|--------------------------------------|
| 1           | POUCA                                |
| 3           | MÉDIA                                |
| 5           | MUITA                                |

Fig. 42 – Avaliação numérica das propostas para a Empresa Alfa, considerando a perspectiva de melhor negócio.

Da mesma forma, efetua-se a avaliação par a par considerando o risco de cada proposta, entendendo por risco o comprometimento da capacidade de investimento da organização, comparada com o retorno sobre o investimento (ver figura 43).

| <b>A</b> | <b>B</b>  | <b>C</b>  | <b>D</b>  | <b>E</b>  | <b>F</b>  | <b>G</b>  | <b>H</b>  | <b>I</b>  | <b>J</b>  | <b>K</b>  | <b>Soma</b> | <b>%</b> | <b>Ordem</b>          |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|----------|-----------------------|
|          | <b>B3</b> | <b>C1</b> | <b>D3</b> | <b>E5</b> | <b>F3</b> | <b>G3</b> | <b>A3</b> | <b>I3</b> | <b>J5</b> | <b>A1</b> | 4           | 3,2      | <b>9<sup>a</sup></b>  |
|          | <b>B</b>  | <b>B3</b> | <b>B1</b> | <b>E3</b> | <b>B1</b> | <b>B3</b> | <b>B5</b> | <b>B1</b> | <b>B1</b> | <b>B3</b> | 21          | 16,7     | <b>3<sup>a</sup></b>  |
|          |           | <b>C</b>  | <b>D1</b> | <b>E3</b> | <b>F3</b> | <b>C1</b> | <b>C5</b> | <b>I3</b> | <b>J1</b> | <b>C1</b> | 8           | 6,3      | <b>7<sup>a</sup></b>  |
|          |           |           | <b>D</b>  | <b>E3</b> | <b>F3</b> | <b>D3</b> | <b>D3</b> | <b>I1</b> | <b>J1</b> | <b>D1</b> | 11          | 8,7      | <b>6<sup>a</sup></b>  |
|          |           |           |           | <b>E</b>  | <b>E1</b> | <b>E3</b> | <b>E5</b> | <b>I1</b> | <b>E1</b> | <b>E1</b> | 25          | 19,8     | <b>1<sup>a</sup></b>  |
|          |           |           |           |           | <b>F</b>  | <b>F1</b> | <b>F5</b> | <b>I1</b> | <b>F1</b> | <b>F3</b> | 14          | 11,1     | <b>4<sup>a</sup></b>  |
|          |           |           |           |           |           | <b>G</b>  | <b>G3</b> | <b>I3</b> | <b>J1</b> | <b>G1</b> | 7           | 5,6      | <b>8<sup>a</sup></b>  |
|          |           |           |           |           |           |           | <b>H</b>  | <b>I5</b> | <b>J3</b> | <b>K1</b> | 0           | 0,0      | <b>11<sup>a</sup></b> |
|          |           |           |           |           |           |           |           | <b>I</b>  | <b>I3</b> | <b>I3</b> | 23          | 18,3     | <b>2<sup>a</sup></b>  |
|          |           |           |           |           |           |           |           |           | <b>J</b>  | <b>J1</b> | 12          | 9,5      | <b>5<sup>a</sup></b>  |
|          |           |           |           |           |           |           |           |           |           | <b>K</b>  | 1           | 0,8      | <b>10<sup>a</sup></b> |
|          |           |           |           |           |           |           |           |           |           | Total     | 126         | 100,0    |                       |

| PESO | POSSIBILIDADE DE RISCO |
|------|------------------------|
| 1    | POUCA                  |
| 3    | MÉDIA                  |
| 5    | MUITA                  |

Fig. 43 – Avaliação numérica das propostas para a Empresa Alfa, considerando o risco.

Para realizar a comparação entre as duas avaliações, foi construído o gráfico como mostra a figura 44.

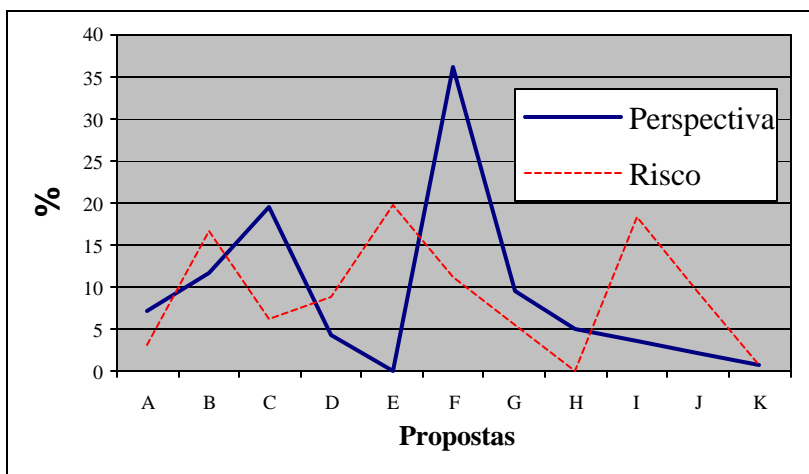


Fig. 44 – Comparação das avaliações numéricas das propostas para a Empresa Alfa.

**Considerando os resultados mostrados na figura 44, foram identificadas, como sendo as mais favoráveis para o estabelecimento de novos negócios, as seguintes propostas:**

- C, desenvolvimento de aplicativos que agilizem os meios de comunicação e informação das empresas clientes;
- F, desenvolvimento de produtos para aplicativos na WEB;
- H, desenvolvimento de aplicativos direcionados ao atendimento específico de determinados problemas de clientes.

**O resultado final das avaliações realizadas pela equipe de novos negócios é então disposto no quadro 30.**

Quadro 30 - Possibilidades para o estabelecimento de novos negócios selecionadas para a Empresa Alfa.

| <b>Ordem</b> | <b>POSSIBILIDADES PARA O ESTABELECIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS SELECIONADAS</b>  | <b>Informações</b>                      |
|--------------|--|---|
| <b>1</b>     | <b>Desenvolvimento de produtos no multi-idiomas</b>  | Atender melhor ao Mercosul              |
| <b>2</b>     | <b>Desenvolvimento de aplicativos direcionados ao atendimento específico de determinados problemas de clientes</b> | Estabelecimento de um fator diferencial |
| <b>3</b>     | <b>Desenvolvimento de aplicativos direcionados a uma maior atuação para empresas do setor de logística</b>         | Atender demanda existente               |
| <b>4</b>     | <b>Desenvolvimento de produtos para aplicativos na WEB</b>   | Antecipar-se ao mercado                 |
| <b>5</b>     | <b>Desenvolvimento de aplicativos que agilizem os meios de comunicação e informação em tempo real</b>              | Pouco investimento                      |

**Resta como último procedimento da equipe de novos negócios, antes de passar para a etapa seguinte em que a alta administração opta por uma das propostas selecionadas caso entenda que estas sejam satisfatórias, realizar uma análise especificando de forma resumida os fatores positivos, as dificuldades com fornecedores, as vantagens em relação ao concorrente, as opiniões sobre as necessidades de mercado, o entendimento sobre as perspectiva de lucro e a atratividade comercial de cada proposta selecionada. (Ver quadro 31).**

Quadro 31 - Especificações das propostas selecionadas à Empresa Alfa.

| <b>ESPECIFICAÇÃO</b>   | <b>Proposta 1</b>                        | <b>Proposta 2</b>                        | <b>Proposta 3</b>                        | <b>Proposta 4</b>                        | <b>Proposta 5</b>                        |
|--|--|--|--|--|--|
| Fatores políticos, sociais, culturais e outros fatores importantes | Não ocorrem fatores fortemente negativos | Não ocorrem fatores fortemente negativos | Não ocorrem fatores fortemente negativos | Não ocorrem fatores fortemente negativos | Não ocorrem fatores fortemente negativos |
| Fornecedores (dificuldades)  | Não ocorrem dificuldades                 | Não ocorrem dificuldades                 | Não ocorrem dificuldades                 | Não ocorrem dificuldades                 | Domínio da técnica envolvida             |
| Concorrentes (vantagens)   | Igualar                                  | Estabelecer diferencial                  | Igualar                                  | Ficar a frente                           | Igualar                                  |

|                         |       |       |       |      |       |
|-------------------------|-------|-------|-------|------|-------|
| Necessidades de mercado | Baixa | Baixa | Alta  | Alta | Media |
| Perspectiva de lucro    | Baixa | Baixa | Media | Alta | Baixa |
| Atratividade comercial  | Média | Alta  | Alta  | Alta | Baixa |

Ainda como forma de justificar e orientar a escolha da alta administração, a equipe de novos negócios busca seus entendimentos a respeito da capacidade produtiva da organização, o sistema de distribuição, o mercado existente, as previsões de vendas e os custos envolvidos para cada proposta apresentada, como mostra o quadro 32.

### **Quadro 32 - Justificativa das proposta selecionadas à Empresa Alfa.**

| <b>JUSTIFICATIVA</b> | <b>Proposta 1</b> | <b>Proposta 2</b> | <b>Proposta 3</b> | <b>Proposta 4</b> | <b>Proposta 5</b> |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Capacidade produtiva | Alta              | Alta              | Alta              | Pouco recurso     | Média             |
| Distribuição         | Sem problemas     | Sem problemas     | Sem problemas     | Sem problemas     | Sem problemas     |
| Mercado existente    | Baixo             | Alto              | Alto              | Desconhecido      | Médio             |
| Previsão de vendas   | Baixo             | Alto              | Alto              | Médio             | Baixo             |
| Custos envolvidos    | Alto              | Baixo             | Médio             | Alto              | Médio             |

#### **7.1.7 – ETAPA 7: Escolha da proposta**

**Cabe agora a escolha da proposta a ser implementada pela alta administração. Para ajudar o processo decisório, aplicou-se a técnica DILE, cujo resultado pode ser verificado no quadro 33.**

**A alta administração pautou-se nas informações disponibilizadas pela equipe de novos negócios para a aplicação da técnica DILE.**

### **Quadro 33 – Aplicação da técnica DILE nas proposta da Empresa Alfa.**

| <b>Proposta</b> | <b>D<br/>Dificuldade</b> | <b>I<br/>Investimento</b> | <b>L<br/>Lucratividade</b> | <b>E<br/>Exequibilidade</b> | <b>DxIxLxE</b> |
|-----------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------|
| <b>1</b>        | 3                        | 1                         | 1                          | 1                           | 3              |

|          |   |   |   |   |      |
|----------|---|---|---|---|------|
| <b>2</b> | 6 | 3 | 6 | 6 | 648  |
| <b>3</b> | 3 | 3 | 8 | 6 | 432  |
| <b>4</b> | 6 | 3 | 6 | 6 | 648  |
| <b>5</b> | 8 | 6 | 8 | 8 | 3072 |

**Pelo resultado mostrado no quadro 33, a proposta 5, “desenvolvimento de aplicativos que agilizem os meios de comunicação e informação em tempo real”, é a que reúne a mais alta pontuação. A proposta 5 caracteriza-se em uma maior abrangência nas suas funções de clientes, ou necessidades atendidas, ampliando as possibilidades do estabelecimento de novos negócios à organização.**

Porém, a opção de escolha por uma das propostas relacionadas é da alta administração, lembrando-se que:

- a alta administração não deve abdicar da re-análise quanto a capacidade tecnológica e humana, as perspectivas das necessidades detectadas e uma avaliação mercadológica, com a intenção de consolidar o processo de escolha;
- as propostas selecionadas encontram, pelo menos na análise da equipe de novos negócios, as condições para o seu desenvolvimento;
- caso nenhuma das propostas encontre respaldo na escolha da alta administração, deve-se reiniciar o processo na busca de novas propostas.

A proposta escolhida pela alta administração, neste caso, foi a de número 5, Desenvolvimento de aplicativos que agilizem os meios de comunicação e informação em tempo real.

#### 7.1.8 – ETAPA 8: Implementação e acompanhamento

Escolhida a proposta pela alta administração, começa a etapa de implementação e acompanhamento da mesma. Não faz parte do presente trabalho fazer esse acompanhamento, por isso sugere-se que se atente para o capítulo 6, item 6.8, onde sugestões são fornecidas como forma orientativa, porém a organização poderá adotar os procedimentos que já são do seu conhecimento para esta etapa.



De qualquer forma, como mencionado no capítulo 6, a implantação deve ser precedida de um amplo e cuidadoso detalhamento da proposta escolhida, relacionar todas as ações que devem ser realizadas, determinar os recursos necessários, métodos a serem utilizados, prazos que devem ser praticados, treinamentos que deve ser feitos, bem como utilização de ferramentas para implantar e acompanhar processos.

Além disso, deve-se também indicar um responsável para os esclarecimentos e acompanhamento da implementação a ser realizada.

Para respaldar a implementação da proposta escolhida pela alta administração, a equipe de novos negócios relacionou alguns aspectos referentes à Empresa Alfa como sustentação à proposta a ser implantada:

- o modelo racional, no que se refere ao processo gerencial de identificar e isolar problemas, coletar dados e implementar soluções ainda se constitui no melhor modelo;
- a estrutura matricial por projetos, permite que novas experiências e oportunidade sejam adquiridas;
- a organização está atenta às informações dos clientes e às operações de atendimento;
- os programas de treinamento direcionados às necessidades dos clientes e da organização incentivam a busca de novos desafios;
- a capacidade dos recursos humanos é considerada boa e tem condições de resolver diferentes problemas de clientes;
- existe facilidade de absorção de tecnologia devido à capacidade dos recursos existentes e disponíveis;
- a busca constante por novas tecnologias oriundas das informações obtidas do ambiente externo tem incentivado o grupo de colaboradores;
- as máquinas e equipamentos existentes tendem a ser de alta tecnologia e com substituição constante para acompanhar o avanço tecnológico;
- a utilização do trabalho especializado e individual com a constituição de equipes para solucionar problemas específicos, tem sido o diferencial na solução de problemas;
- não ocorrem fatores externos relevantes que possam inibir aos desenvolvimentos propostos.

A segunda organização, denominada de Empresa Beta, também tem sede em Joinville, Santa Catarina, e faz parte de um grupo de empresas que atuam na área Metal Mecânica, tendo iniciado suas atividades em 1925.

Os trabalhos foram realizados na Divisão de Ferro Fundido, que possui 550 (quinhentos e cinquenta) funcionários, representando 60% do total de colaboradores do Grupo. A divisão atua na prestação de serviços de fundição em metais ferrosos, com ou sem proteção superficial, associados ou não a usinagem e/ou montagem.

Está situada numa área de 200.000 m<sup>2</sup>, tendo 11.000 m<sup>2</sup> de área construída.

**Em seu quadro de clientes destacam-se empresas de renome nacional e internacional, possuindo escritórios de vendas no Brasil e nos Estados Unidos. De sua produção 60% é destinada ao mercado nacional e 40% ao mercado internacional. Como mercado internacional encontram-se clientes nos países da América do Sul, América Central, América do Norte, Europa, Austrália e Japão.**

Da mesma forma, apresentam-se os resultados da aplicação do Modelo proposto no Capítulo 6, onde seguem-se rigorosamente as etapas previstas.

#### 7.2.1 – ETAPA 1: Necessidades de novos negócios

A Empresa Beta está no momento buscando forma de impulsionar seu crescimento pela adoção de um processo direcionado ao estabelecimento de novos negócios. Devido a isto o Diretor Presidente aceitou aplicar a proposta que lhe foi apresentada pela palestra de sensibilização e demonstração do Modelo.

O Superintendente da Unidade de Ferro Fundido ficou encarregado de compor a equipe de novos negócios e marcar a reunião para dar início às atividades.

#### 7.2.2 – ETAPA 2: Equipe de novos negócios

A equipe de novos negócios constituída pelo Superintendente, atendendo ao disposto sobre equipes de melhoria, foi composta com os membros que exercem as seguintes atividades:

- Gerente de Exportação;

- Gerente de Compras;
- Gerente de Produção;
- Gerente de Planejamento Industrial;
- Gerente de Recursos Humanos;
- Diretor de Marketing;
- Superintendente Financeira;
- Superintendente;

Na primeira reunião foi realizada uma palestra orientando os membros sobre a proposta e as tarefas a serem cumpridas, determinando-se o cronograma de atividades e reuniões semanais com duração de uma hora.

Da mesma forma, para homogeneizar linguagem quanto ao estabelecimento de novos negócios, coube a identificação do negócio atual da organização, como mostra a figura 45.

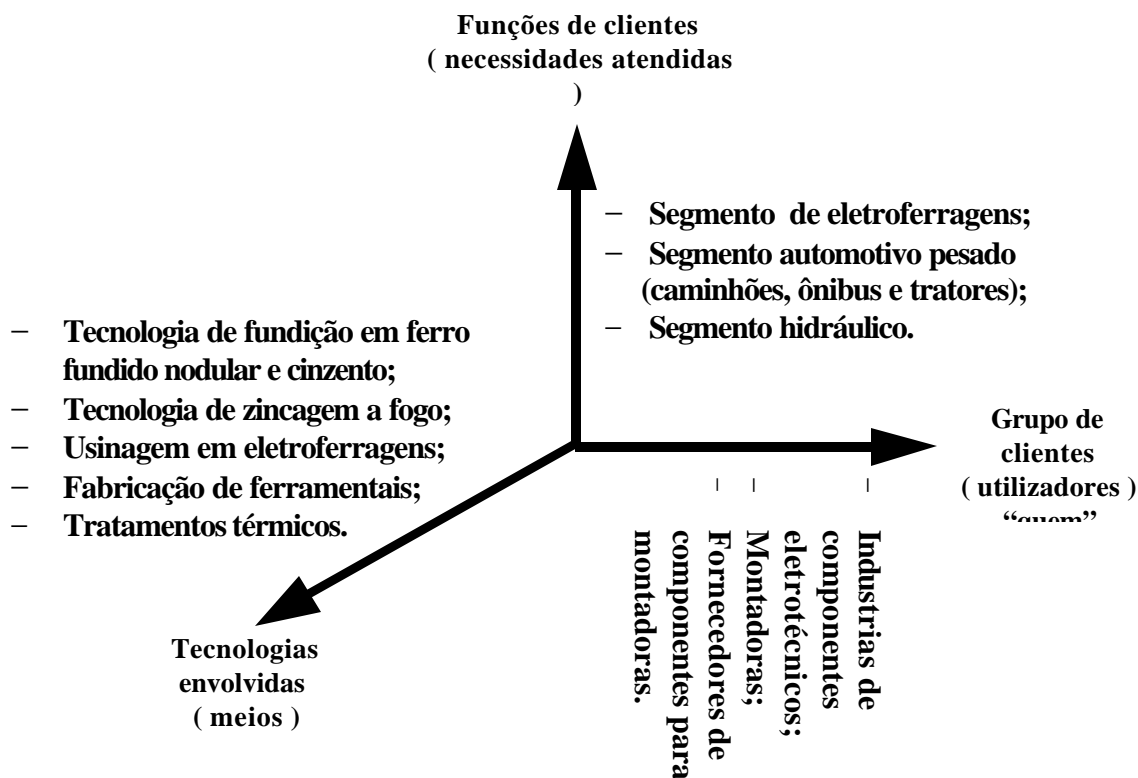


Fig. 45 – Identificação do negócio atual da Empresa Beta.

### 7.2.3 – ETAPA 3: Análise do ambiente externo

Nesta análise do ambiente externo da Empresa Beta, são identificados os fatores do ambiente geral e operacional que possibilitam a organização no estabelecimento de novos negócios.

#### 7.2.3.1 – Análise do Ambiente Geral

**Os levantamentos realizados nesta fase e que servem para a análise dos cenários para o estabelecimento de novos negócios estão descritos resumidamente nos quadros 34 a 39.**

#### **Quadro 34 - Levantamento dos fatores sociais para a Empresa Beta.**

| <b>FATORES SOCIAIS</b>                           | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>               | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b>         |
|--|--|--|
| Atender necessidades de transportes              | Melhorias dos transportes urbanos      | Oportunidades para os produtos da organização      |
| Dificuldades do transporte rodoviário            | Sucateamento da frota de caminhões     | Alargamento das possibilidades da organização      |
| Necessidades de fornecimento de energia elétrica | Aumento do segmento de eletroferragens | Aumento da demanda para a linha de eletroferragens |

#### Quadro 35 - Levantamento dos fatores culturais para a Empresa Beta

| <b>FATORES CULTURAIS</b>                                | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>   | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b>   |
|---|--|--|
| Desconhecimento das aplicações do ferro fundido nodular | Informações sobre a utilização de produtos confeccionados em ferro fundido nodular | Necessidades de informar e convencer clientela sobre a utilização dos produtos ferro nodular substituindo o maleável |

Quadro 36 - Levantamento dos fatores políticos para a Empresa Beta

| <b>FATORES POLÍTICOS</b>  | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>   | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b>  |
|---|--|---|
| Estabilidade política   | Consolidação   | Conforto para as ações da organização   |
| Incentivos fiscais e financiamento para a exportação<br>Criação de barreiras alfandegárias para produtos de outros países | Poucas possibilidades<br><br>Não acontecer dentro dos próximos anos. | Atenção ao mercado interno<br><br>Preocupação competitiva com produtos estrangeiros |

**Quadro 37 - Levantamento dos fatores econômicos para a Empresa Beta.**

| <b>FATORES ECONÔMICOS</b> | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>                                    | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b>             |
|---------------------------|---|--|
| Política econômica        | Manutenção  | Conforto para a organização                            |
| Estabilidade da moeda     | Permanecer com variações pequenas.                          | Aumento do consumo                                     |
| Política de juros         | Acenos de decréscimo  | Aumento do consumo e do desenvolvimento                |
| Alta do dólar             | Permanecer com variações pequenas em relação ao valor atual | Melhoria à exportação, afeta aquisição de equipamentos |

Quadro 38 - Levantamento dos fatores tecnológicos para a Empresa Beta.

| <b>FATORES TECNOLÓGICOS</b>                        | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>     | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b> |
|--|------------------------------|--|
| Desenvolvimento de produtos forjados               | Ampliar aplicações           | Soluções para eletroferragens              |
| Incubadora tecnológica                             | Buscar soluções tecnológicas | Desenvolvimento de tecnologia própria      |
| Mudanças tecnológicas nos processos e equipamentos | Necessidades crescentes      | Dificuldades de investimentos              |
| Atualização tecnológica                            | Evolução contínua            | Participação em feiras, visitas à          |

|  |                        |  |
|--|------------------------|--|
|  |                        | outras empresas, contatos com fornecedores           |
| Melhorias nos processos de alimentação e fusão | Atualização necessária | Busca de recursos e contatos com centros de pesquisa |

Quadro 39 - Levantamento dos fatores demográficos para a Empresa Beta.

| <b>FATORES DEMOGRÁFICO</b>         | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>          | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b> |
|------------------------------------|-----------------------------------|--|
| Proximidade da BR 101              | Melhoria do transporte            | Acesso facilitado ao cliente               |
| Localização no distrito industrial | Adaptação a legislação municipal  | Situação confortável                       |
| Proximidades com escolas           | Localizar-se de forma conveniente | Facilidade de mão de obra especializada    |
| Proximidade dos países do Mercosul | Facilidade de relacionamento      | Maiores oportunidades de negócios          |

#### 7.2.3.2 – Análise do ambiente operacional

Da mesma forma estão colocados nos quadros 40 a 43 os levantamentos da análise do ambiente operacional.

Quadro 40 - Levantamento da análise dos clientes para a Empresa Beta.

| <b>CLIENTES</b>   | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>                  | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b>                      |
|---|---|---|
| Clientes nacionais<br>(Santa Catarina, São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul) | Ampliar atendimento                       | Atender e manter mercado nacional                               |
| Clientes internacionais<br>(Estados Unidos, Europa, Japão)                            | Participar do mercado internacional       | Garantir a participação no mercado internacional                |
| Clientes especiais  | Produzir produtos sob encomenda           | Resolver problemas específicos dos clientes                     |
| Clientes com necessidades imediatas   | Adaptar-se as novas tendências de mercado | Atender necessidades de urgência, ter mão de obra especializada |
| Novos clientes  | Ser rápido e criativo no atendimento      | Atender necessidades de mercado, dominar novas tecnologias      |
| Novos clientes no exterior  | Acompanhar necessidades existentes        | Atuar no segmento de hidráulica para atender necessidades       |

Quadro 41 - Levantamento da análise dos fornecedores para a Empresa Beta.

| <b>FORNECEDORES</b>                       | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>            | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b>             |
|---|-------------------------------------|--|
| Localização da maioria em São Paulo       | Permanecer desta forma              | Dificuldades no fornecimento e custos.                 |
| Matéria prima (zinco, sucata, gusa, etc.) | Concentração em poucos fornecedores | Riscos de fornecimentos                                |
| Fornecedores fabricantes                  | Atuar de forma independente         | Acompanhar seu desenvolvimento e possível concorrência |

**Quadro 42 - Levantamento da análise dos concorrentes para a Empresa Beta.**

| <b>CONCORRENTES</b>                                       | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>                 | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b> |
|---|--|--|
| Produtos similares  | Concorrência acentuada                   | Atenção constante e busca pela clientela   |
| Promoção dos concorrentes (por ex. ferramentais sem ônus) | Criar incentivos e atrair novos clientes | Dificuldades de acompanhamento             |
| Marca com qualidade                                       | Exigência do consumidor                  | Diferencial e busca pela manutenção        |
| Investimentos em automatização                            | Diferenciar-se da concorrência           | Problemas de investimentos                 |

Quadro 43 - Levantamento da análise dos órgãos regulamentadores para a Empresa Beta.

| <b>ÓRGÃOS REGULAMENTADORES</b> | <b>SINAIS/TENDÊNCIAS</b>                       | <b>O QUE REPRESENTA PARA A ORGANIZAÇÃO</b> |
|--------------------------------|--|--|
| Sindicatos e assemelhados      | Atuação consciente                             | Facilidade de entrosamento                 |
| Proteção ambiental             | Atuação crescente                              | Facilidade de negociação                   |
| Questões ergonômicas           | Melhoria da qualidade de vida dos funcionários | Agir para a solução de problemas           |

## 7.2.4 – ETAPA 4: Análise do ambiente interno

Nesta análise, a equipe identifica as potencialidades da organização quanto às suas possibilidades para o estabelecimento de novos negócios. Os levantamentos realizados nesta etapa possibilitam determinar o diagrama de causa e efeito e a cadeia de valores, além de realizar um diagnóstico sobre a organização.

#### 7.2.4.1 – Subsistema organizacional

Com o objetivo de retratar a organização quanto aos seus aspectos organizacionais, discutiu-se o subsistema organizacional quanto às possibilidades da organização para o estabelecimento de novos negócios.

##### 7.2.4.1.1 - Modelo de administração

O modelo de administração da Empresa Beta é considerado burocrático, com ações personalistas. No entanto buscam-se iniciativas para evoluir ao modelo racional e posteriormente ao de aprendizagem.

##### 7.2.4.1.2 – Estrutura organizacional

A estrutura hierárquica está disposta em três níveis com características funcionais. A Empresa busca adaptar-se à estrutura horizontal, para adequar-se aos processos atualmente implantados.

##### 7.2.4.1.3 - Aspectos tecnológicos



Com relação aos aspectos tecnológicos internos, a equipe de novos negócios identificou os seguintes fatores:

- constituição de grupos de qualidade e produtividade (GQP), para acompanhamento e solução de problemas produtivos;
- a busca tecnológica ocorre através de visitas a feiras e outras empresas;
- ocorre ausência de análise de método de trabalho, carência em processos e dispositivos;
- ocorre dificuldade de contratação de pessoas com altos conhecimentos tecnológicos no mercado.

#### 7.2.4.1.4 – Sistema de informação

**Nesta fase foram identificados os seguintes aspectos:**

- **são fornecidas informações adequadas ao desenvolvimento da maioria das atividades desenvolvidas;**
  - **a organização está atenta às informações dos clientes;**
  - **tem-se necessidade de informações mercadológicas.**

#### 7.2.4.2 – Subsistema de recursos humanos

No subsistema Recursos Humanos, a equipe de novos negócios identificou os seguintes fatores como os orientados ao estabelecimento de novos negócios:

- o programa de treinamento é realizado periodicamente através da LNT (levantamento das necessidades de treinamento);
- o levantamento é realizado sobre as necessidades da organização;
- o recurso humano está capacitado para resolver a maioria dos problemas que ocorrem;
- os problemas da organização são amplamente discutidos;
- o trabalho é realizado de forma individual, mas a organização está desenvolvendo o processo de formação de equipes de trabalho;
- existem incentivos à capacitação dos recursos humanos através da concessão de bolsas de estudos a nível de curso superior e pós-graduação;

- a organização mantém cursos de primeiro grau e tem proposta para implantar o segundo grau;
- o Grupo de Qualidade e Produtividade tem ampla liberdade de ação.

#### 7.2.4.3 – Subsistema de marketing

No subsistema Marketing foram identificados os seguintes fatores:

- a organização conta com ótimo sistema de distribuição;
- existe grande preocupação com a qualidade dos produtos;
- os produtos da organização são reconhecidos como marca de qualidade;
- alta preocupação com clientes na pré-venda e pós-venda.

#### 7.2.4.4 – Subsistema de produção

O subsistema Produção participa, segundo a equipe de novos negócios, com os seguintes fatores:

- sistema de produção altamente manual e dependente do operador;
- existe versatilidade do processo devido ao treinamento de pessoal e ao trabalho manual;
- a maior competência de produção está na adaptação dos produtos às necessidades dos clientes, sendo o forte quesito da qualidade;
- os suprimentos são agilizados dentro dos limites considerados normais;
- ferramentas de controle e acompanhamento em todas as etapas do processo para avaliar: a melhoria e a capacidade dos processos, como por exemplo: Kaizen, Cp, Cpk, Índices de Variabilidade e Repetibilidade entre outras;
- constituição dos GQP para estudos e avaliação dos processos e procedimentos usados na produção.

#### 7.2.4.5 – Subsistema financeiro

No subsistema financeiro, a equipe identificou os seguintes aspectos:

- disponibilidade de informações da área financeira;
- a liberação de recursos ocorre segundo o orçamento da organização;

- controle realizado pela alta gerência.

Com base nos levantamentos realizados determina-se o diagrama de causa e efeito (ver figura 46).

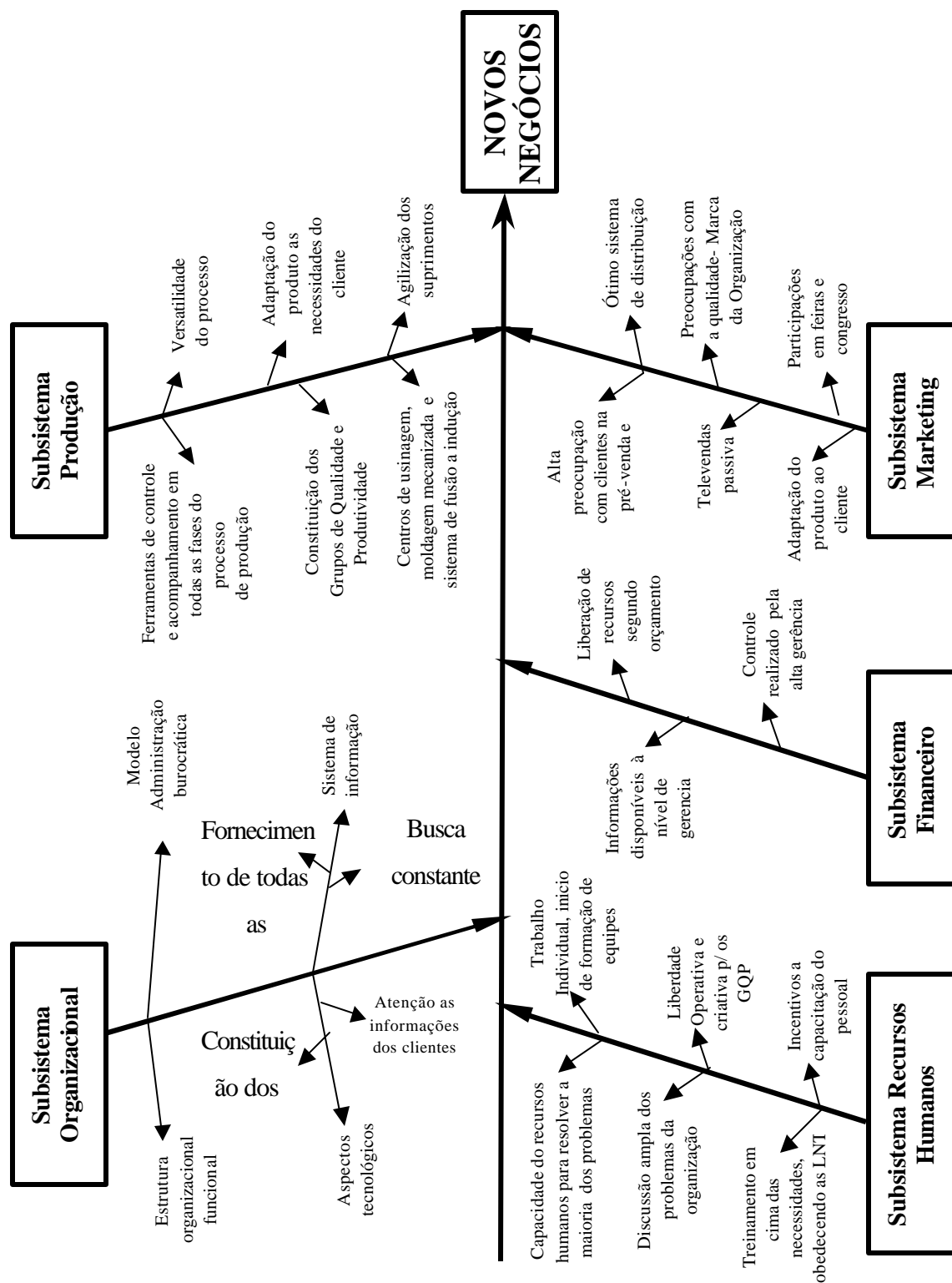


Fig. 46 - Diagrama de causa e efeito da Empresa Beta.

Da mesma forma elabora-se a cadeia de valor de Porter (ver figura 47) .

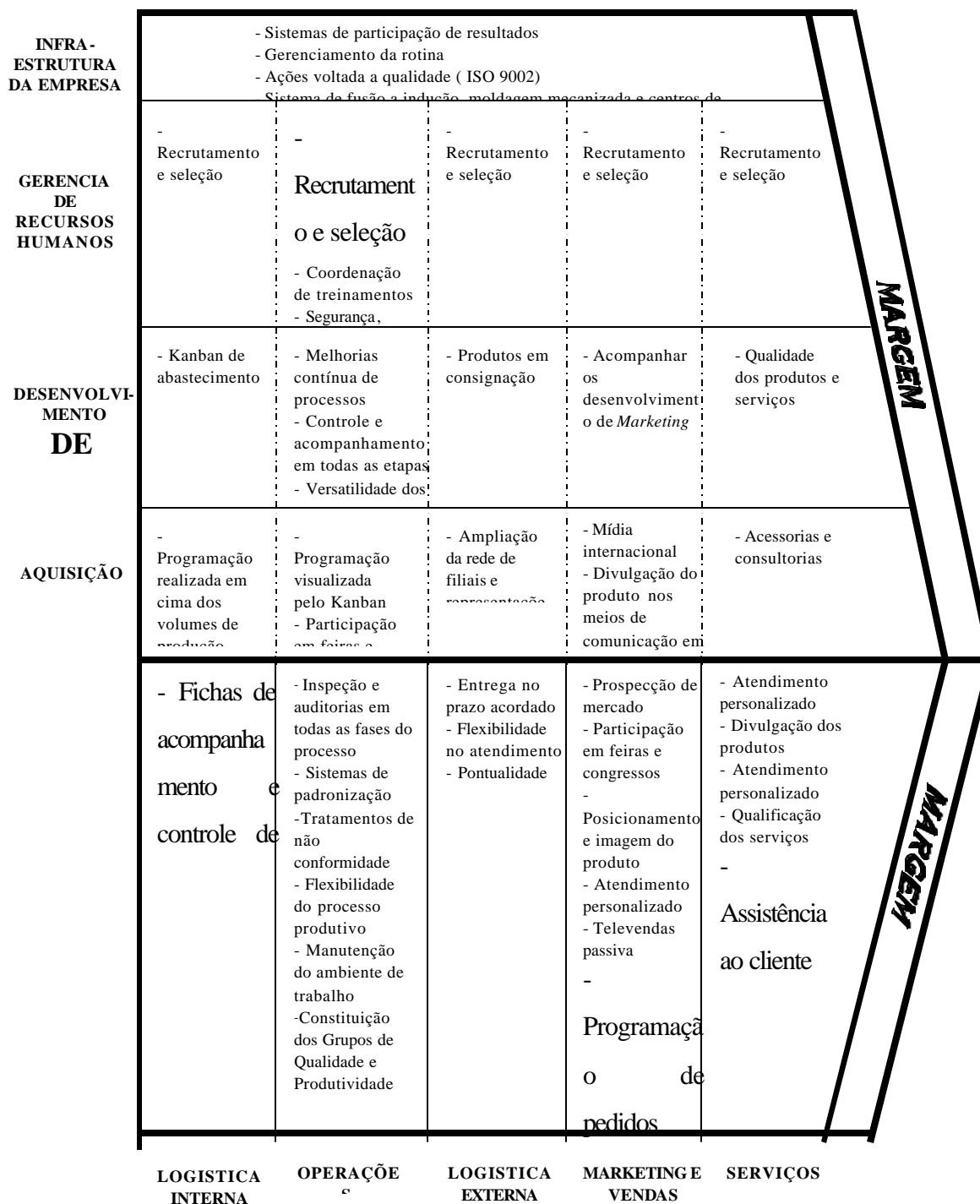


Fig. 47 - Cadeia de valor da Empresa Beta.

## 7.2.5 – ETAPA 5: Confronto da realidade externa com a interna

No confronto entre os fatores externos e internos, realizados através do diagrama de afinidades, a equipe identificou as propostas que determinam as possibilidades do estabelecimento de novos negócios à organização, conforme mostra o quadro 44.

Quadro 44 – Propostas para o estabelecimento de novos negócios para a Empresa Beta.

| POSSIBILIDADES PARA O ESTABELECIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS |   | OBSERVAÇÕES  |
|---|---|--|
| <b>A</b>  | Intensificar os desenvolvimentos de produtos que atendam a linha de transporte urbano (ônibus).   | Atender necessidades de melhoria do transporte urbano.                         |
| <b>B</b>  | Intensificar os desenvolvimentos de produtos direcionados à linha de caminhões.   | Atenção ao processo de sucateamento da frota.                                  |
| <b>C</b>  | Intensificar os desenvolvimento de produtos para o segmento de eletroferragens.   | Atender demanda provocada pelo aumento do consumo em energia elétrica.         |
| <b>D</b>  | Desenvolver maiores aplicações do ferro fundido nodular em substituição ao maleável.  | Ampliar substituição do ferro fundido maleável.                                |
| <b>E</b>  | Criar incubadora tecnológica para o desenvolvimento de tecnologia própria.  | Acompanhar evolução tecnológica.   |
| <b>F</b>  | Desenvolver produtos no processo de forjamento para atender segmento de eletroferragem.   | Atuar na melhoria do produto.  |
| <b>G</b>  | Criar equipe de desenvolvimento de projetos destinado à atender necessidades específicas de clientes.   | Facilitar a atendimento e a identificação de sua verdadeira necessidade.       |
| <b>H</b>  | Criar equipe de tarefa mercadológica para quantificar e qualificar mercados e produtos.   | Buscar o entendimento das necessidades existentes e potências.                 |
| <b>I</b>  | Intensificar desenvolvimentos de itens hidráulicos (comandos)   | Atender demanda existente.   |
| <b>J</b>  | Observar em visitas a clientes as oportunidades de negócios identificando suas necessidades e expectativas.                                   | Criar a figura do embaixador.  |
| <b>K</b>  | Desenvolver linhas de produtos de reposição.  | Atuar na linha de reposição de peças.  |
| <b>L</b>  | Criar equipes para conhecer processos de produção e aplicações dos produtos desenvolvidos pela organização para buscar soluções alternativas. | Ser reconhecida como uma organização que produz soluções em produtos fundidos. |
| <b>M</b>  | Intensificar o processo de usinagem como forma de oferecer produtos acabados.   | Criar linhas de produtos acabados.   |
| <b>N</b>  | Oferecer serviços de zincagem.  | Oferecer serviços a terceiros.   |
| <b>O</b>  | Desenvolver produtos para o setor ferroviário.  | Produzir peças para o setor ferroviário.                                       |

|          |   |                   |
|----------|---|-------------------|
| <b>P</b> | Desenvolver atividades de fundição com outras organizações. | Formar parcerias. |
|----------|---|-------------------|

### 7.2.6 – ETAPA 6: Avaliação das propostas

Para identificar quais oportunidades têm as melhores condições, fizeram-se algumas avaliações tomando por base as matrizes de decisão, conforme mencionado no Capítulo 6, levando-se em conta as condições favoráveis em relação aos fatores externos e internos, abrangência, profundidade, impacto, incerteza e complexidade. Os resultados desta avaliação estão demonstrados nas figuras 48 a 51.

|                     |              |                    |                  |              |
|---------------------|--------------|--------------------|------------------|--------------|
| <b>Profundidade</b> | <b>Alta</b>  |                    | <i>E</i>         | <i>F,P</i>   |
|                     | <b>Média</b> | <i>L</i>           | <i>D,G,H,J,N</i> | <i>K,M,O</i> |
|                     | <b>Baixa</b> | <i>A,B,C</i>       | <i>I</i>         |              |
|                     |              | <b>Baixa</b>       | <b>Média</b>     | <b>Alta</b>  |
|                     |              | <b>Abrangência</b> |                  |              |

Fig. 48 - Matriz que estabelece a profundidade e abrangência das proposta para a Empresa Beta.

A profundidade está sendo determinada pelo grau de resistência a mudanças, e a abrangência pelo grau de mudanças e dificuldades detectadas.

|                             |       |                               |                    |              |
|-----------------------------|-------|-------------------------------|--------------------|--------------|
| Impacto sobre a organização | Alto  | <i>M</i>                      |                    | <i>E</i>     |
|                             | Médio |                               | <i>C,D,F,H,J,L</i> | <i>G,K</i>   |
|                             | Baixo |                               | <i>I,N,P</i>       | <i>A,B,O</i> |
|                             |       | Alta                          | Média              | Baixa        |
|                             |       | Oportunidade de cada proposta |                    |              |

**Fig. 49 - Matriz que estabelece o impacto e oportunidades de cada proposta para a Empresa Beta.**

O impacto está sendo determinado pelo grau de mudanças e de resistência a mudanças, e a oportunidade pelas condições externas e internas mais favoráveis.

|                               |       |                   |                    |                |
|-------------------------------|-------|-------------------|--------------------|----------------|
| Oportunidade de cada proposta | Baixa |                   |                    |                |
|                               | Média | <i>A,B,N</i>      | <i>G,H,I,J,L,M</i> | <i>K</i>       |
|                               | Alta  | <i>C</i>          | <i>F</i>           | <i>D,E,O,P</i> |
|                               |       | Baixa             | Média              | Alta           |
|                               |       | Tempo de resposta |                    |                |

Fig. 50 - Matriz que estabelece o tempo de resposta e a oportunidade de cada proposta para a Empresa Beta.

Na matriz o tempo de resposta é determinado pelo tempo para viabilizar cada proposta, considerando as condições existentes, e a oportunidade pelas condições externas e internas mais favoráveis.

|              |       |            |                  |              |
|--------------|-------|------------|------------------|--------------|
| Complexidade | Alta  |            |                  | <i>F,K,P</i> |
|              | Média |            | <i>E,G,I,L,M</i> | <i>D</i>     |
|              | Baixa | <i>C,J</i> | <i>A,B,H,N,O</i> |              |
|              |       | Baixa      | Média            | Alta         |
|              |       | Incerteza  |                  |              |

Fig. 51 - Matriz que estabelece a complexidade e a incerteza de cada proposta para a Empresa Beta.

**Aqui a complexidade está sendo determinada pelo número e domínio das variáveis envolvidas, e a incerteza pelas informações necessárias e disponíveis para a realização da tarefa.**

**Tomando-se por base as propostas com alta oportunidade, baixo impacto, baixa abrangência, complexidade e incerteza, foram identificadas as seguintes propostas:**

- C, intensificar os desenvolvimento de produtos para o segmento de eletroferragens;
- H, criar equipe de tarefa mercadológica para quantificar e qualificar mercados e produtos;
- I, intensificar desenvolvimento de itens hidráulicos (comandos);
- J, observar, em visitas a clientes, as oportunidades de negócios identificando suas necessidades;
- N, Oferecer serviços de zincagem.



Na segunda parte deste procedimento de avaliação, é usado um processo de análise par a par de cada proposta para considerar o método intuitivo dos participantes.

Na primeira fase desta avaliação, explora-se o entendimento do grupo quanto às propostas que representam a maior perspectiva de um bom negócio.

O resultado deste processo é visto na figura 52.

|   | B  | C  | D  | E  | F  | G  | H  | I  | J  | K  | L  | M  | N  | O  | P  | Soma | %     | Ordem           |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|-------|-----------------|
| A | B1 | C3 | D3 | A3 | A3 | G3 | H5 | I3 | J5 | K3 | L3 | M5 | N3 | O3 | P3 | 06   | 1,7   | 11 <sup>a</sup> |
| B |    | C3 | B3 | B1 | B1 | G3 | H5 | I5 | J5 | K3 | L3 | M5 | B1 | O3 | P3 | 07   | 2,0   | 10 <sup>a</sup> |
| C |    |    | C5 | C3 | C3 | C3 | H5 | I3 | J3 | C3 | C3 | M3 | C3 | C3 | C3 | 35   | 10,3  | 5 <sup>a</sup>  |
| D |    |    |    | D1 | D1 | G3 | H5 | I3 | J3 | K3 | L3 | M5 | D3 | O3 | P3 | 05   | 1,5   | 12 <sup>a</sup> |
| E |    |    |    |    | E1 | G1 | H5 | I3 | J3 | K3 | L1 | M3 | E1 | O3 | P1 | 02   | 0,6   | 15 <sup>a</sup> |
| F |    |    |    |    |    | F3 | H5 | I3 | J3 | K1 | L3 | M3 | F3 | O1 | F1 | 04   | 1,2   | 13 <sup>a</sup> |
| G |    |    |    |    |    |    | G3 | H3 | I3 | J3 | K3 | G1 | M3 | G3 | G3 | 20   | 5,9   | 8 <sup>a</sup>  |
| H |    |    |    |    |    |    |    | H3 | J1 | H3 | H3 | M3 | H3 | H1 | H3 | 49   | 14,4  | 2 <sup>a</sup>  |
| I |    |    |    |    |    |    |    |    | I1 | I3 | I3 | M3 | I5 | I1 | I3 | 38   | 11,1  | 4 <sup>a</sup>  |
| J |    |    |    |    |    |    |    |    |    | J3 | J1 | J1 | J5 | J3 | J3 | 43   | 12,6  | 3 <sup>a</sup>  |
| K |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | L3 | M3 | K3 | O1 | K3 | 22   | 6,4   | 7 <sup>a</sup>  |
| L |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | M3 | L5 | L1 | L1 | 23   | 6,7   | 6 <sup>a</sup>  |
| M |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | M5 | M3 | M3 | 50   | 14,7  | 1 <sup>a</sup>  |
| N |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | O3 | P3 | 03   | 0,9   | 14 <sup>a</sup> |
| O |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | O3 | 20   | 5,9   | 8 <sup>a</sup>  |
| P |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 14   | 4,1   | 9 <sup>a</sup>  |
|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 341  | 100,0 |                 |

| PESO | PERSPECTIVA DE MELHOR NEGÓCIO |
|------|-------------------------------|
| 1    | POUCA                         |
| 3    | MÉDIA                         |
| 5    | MUITA                         |

Fig. 52 – Avaliação numérica das propostas da Empresa Beta, considerando a perspectiva de melhor negócio.

Da mesma forma efetua-se a avaliação par a par considerando o risco de cada proposta.

O resultado deste procedimento pode ser visto na figura 53.

|   | B  | C  | D  | E  | F  | G  | H  | I  | J  | K  | L  | M  | N  | O  | P  | Soma | %     | Ordem           |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|-------|-----------------|
| A | A0 | A3 | A3 | E3 | F3 | A3 | A1 | A1 | A5 | K3 | A3 | M3 | A3 | O3 | P1 | 22   | 8,2   | 6 <sup>a</sup>  |
|   | B  | B3 | B3 | E3 | F3 | B3 | B1 | B1 | B5 | K3 | B3 | M3 | B3 | O3 | P1 | 22   | 8,2   | 6 <sup>a</sup>  |
|   |    | C  | C1 | E1 | F3 | C1 | C1 | I1 | C1 | K3 | C1 | M1 | N1 | O3 | P5 | 05   | 1,9   | 10 <sup>a</sup> |
|   |    |    | D  | E1 | F3 | D1 | D1 | I3 | D1 | K3 | D1 | M1 | N1 | O3 | P3 | 04   | 1,5   | 11 <sup>a</sup> |
|   |    |    |    | E  | F1 | E1 | E1 | I1 | E1 | K3 | E1 | M3 | N1 | O3 | P3 | 14   | 5,2   | 8 <sup>a</sup>  |
|   |    |    |    |    | F  | F3 | F3 | F3 | F3 | F1 | F3 | F3 | N1 | F1 | F1 | 35   | 13,1  | 3 <sup>a</sup>  |
|   |    |    |    |    |    | G  | G0 | I1 | G0 | K3 | G0 | M3 | N1 | O3 | P3 | 00   | 0,0   | 13 <sup>a</sup> |
|   |    |    |    |    |    |    | H  | I3 | J0 | K5 | L1 | M3 | N3 | O3 | P5 | 00   | 0,0   | 13 <sup>a</sup> |
|   |    |    |    |    |    |    |    | I  | I3 | K3 | I3 | M1 | N1 | O1 | P3 | 15   | 5,6   | 7 <sup>a</sup>  |
|   |    |    |    |    |    |    |    |    | J  | K5 | L1 | M3 | N3 | O3 | P3 | 00   | 0,0   | 13 <sup>a</sup> |
|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    | K  | K5 | K3 | K1 | K1 | P1 | 41   | 15,3  | 1 <sup>a</sup>  |
|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | L  | M3 | N1 | O1 | P3 | 02   | 0,7   | 12 <sup>a</sup> |
|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | M  | M3 | M1 | P3 | 28   | 10,5  | 4 <sup>a</sup>  |
|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | N  | O1 | P3 | 13   | 4,8   | 9 <sup>a</sup>  |
|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | O  | P3 | 27   | 10,1  | 5 <sup>a</sup>  |
|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | P  | 40   | 14,9  | 2 <sup>a</sup>  |
|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 268  | 100,0 |                 |

| PESO | POSSIBILIDADE DE RISCO |
|------|------------------------|
| 1    | POUCA                  |
| 3    | MÉDIA                  |
| 5    | MUITA                  |

Fig. 53 - Avaliação numérica das propostas para a Empresa Beta, considerando o risco.

Para visualizar a comparação entre essas duas avaliações, construiu-se o gráfico como mostra a figura 54.

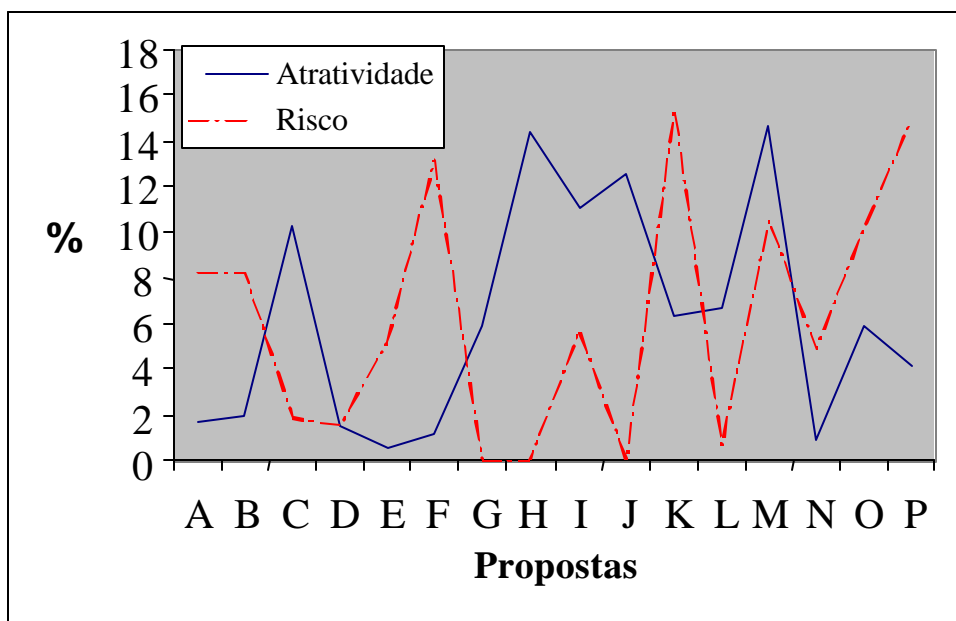


Fig. 54 – Comparação das avaliações numéricas das proposta para a Empresa Beta.

Considerando os resultados mostrados na figura 54, foram identificadas pela equipe as seguintes propostas:

- **C, Intensificar o desenvolvimento de produtos para o segmento de eletroferragens;**
- **H, Criar equipe de tarefa mercadológica para quantificar e qualificar mercados e produtos;**
- **I, Intensificar desenvolvimento de itens hidráulicos (comandos);**
- **J, Observar em visitas a clientes as oportunidades de negócios, identificando suas necessidades e expectativas;**
- L, Criar equipes para conhecer processos de produção e aplicações dos produtos desenvolvidos pela organização para buscar soluções alternativas;
- **M, Intensificar o processo de usinagem como forma de oferecer produtos acabados.**

**O escolha final das avaliações realizada pela equipe de novos negócios, é então dispostos no quadro 45.**

**Quadro 45 - Possibilidades para o estabelecimento de novos negócios selecionadas para a Empresa Beta.**

| <b>Ordem</b> | <b>OPORTUNIDADES DE NOVOS NEGÓCIOS SELECIONADAS</b>   | <b>Informações</b>                                 |
|--------------|---|--|
| <b>1</b>     | <b>Intensificar o desenvolvimento de produtos para o segmento de eletroferragens.</b>                               | Tornar-se o maior fabricante do segmento.          |
| <b>2</b>     | <b>Criar equipe mercadológica para quantificar e qualificar mercados e produtos.</b>                                | Clarificar necessidades e expectativa de clientes. |
| <b>3</b>     | <b>Intensificar desenvolvimentos de itens hidráulicos (comandos).</b>   | Atender necessidades em detectadas.                |
| <b>4</b>     | <b>Observar em visitas a clientes as oportunidades de negócios, identificando suas necessidades e expectativas.</b> | Criar a figura do embaixador.                      |
| <b>5</b>     | <b>Intensificar o processo de usinagem como forma de oferecer produtos acabados.</b>                                | Criar linha própria de produtos.                   |
| <b>6</b>     | <b>Oferecer serviços de zincagem.</b>   | Oferecer serviços a terceiros.                     |

**Como se observa, nem todas as propostas analisadas resultam em abrangências ou diversificações de produtos ou serviços que a organização pode oferecer. Ocorre, como no caso das propostas 2 e 4, a realização de atividades que visam estabelecer mecanismos para promover o estabelecimento de novos negócios à organização.**

**Como último procedimento desta etapa, cabe à equipe de novos negócios, especificar de forma resumida os fatores positivos, as dificuldades com fornecedores, as vantagens em relação ao concorrente, as opiniões sobre as necessidades de mercado, o entendimento sobre as perspectivas de lucro e a atratividade comercial das propostas selecionadas, considerando aquelas que possam ser traduzidas em produtos (ver quadro 46).**

Ainda como justificativa para as propostas selecionadas, a equipe fornece seu entendimento a respeito da capacidade produtiva da organização, do sistema de distribuição, do mercado existente, das previsões de vendas e dos custos envolvidos para cada proposta que pode ser traduzida em produto (ver quadro 47).

### Quadro 46 - Especificações sobre as propostas selecionadas à Empresa Beta.

| ESPECIFICAÇÃO  | Proposta 1   | Proposta3  | Proposta 5   | Proposta 6                               |
|--|--|--|--|--|
| Fatores políticos, sociais, culturais e outros fatores importantes | Podem ocorrer fatores negativos, políticos e órgãos regulamentadores | Não ocorrem fatores fortemente negativos                         | Não ocorrem fatores fortemente negativos                                 | Não ocorrem fatores fortemente negativos |
| Fornecedores (dificuldades)  | Podem existir problemas de abastecimento de gusa, sucata e zinco     | Podem existir problemas de abastecimento de gusa, sucata e zinco | Dificuldades de encontrar fornecedores qualificados/ preços competitivos | Não ocorrem dificuldades                 |
| Concorrentes (vantagens)   | Superar concorrência   | Aumentar participação no mercado                                 | Igualar  | Estabelecer diferencial                  |
| Necessidades de mercado  | Média  | Média  | Alta   | Baixa                                    |
| Perspectiva de lucro   | Média  | Média  | Alta   | Baixa                                    |
| Atratividade comercial   | Média  | Baixa  | Alta   | Alta                                     |

### Quadro 47 - Justificativa das proposta selecionadas à Empresa Beta.

| JUSTIFICATIVA        | Proposta 1    | Proposta 3    | Proposta 5    | Proposta 6    |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Capacidade produtiva | Média         | Baixa         | Baixa         | Média         |
| Distribuição         | Sem problemas | Sem problemas | Sem problemas | Sem problemas |
| Mercado existente    | Médio         | Alto          | Médio         | Desconhecido  |
| Previsão de vendas   | Média         | Alta          | Médio         | Desconhecido  |
| Custos envolvidos    | Médio         | Alto          | Alto          | Baixo         |

### 7.2.7 – ETAPA 7: Escolha da proposta

**Cabe à alta administração a escolha da proposta a ser implementada. Para ajudar o processo decisório da escolha, aplicou-se a técnica DILE cujo resultado pode ser verificado no quadro 48.**

**Quadro 48 – Aplicação da técnica DILE das proposta nas da Empresa Beta.**

| Proposta | D<br>Dificuldade | I<br>Investimento | L<br>Lucratividade | E<br>Exequibilidade | DxIxLxE |
|----------|------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------|
| 1        | 8                | 6                 | 6                  | 8                   | 2304    |
| 2        | 8                | 8                 | 6                  | 6                   | 2304    |
| 3        | 6                | 3                 | 8                  | 8                   | 1152    |
| 4        | 8                | 8                 | 6                  | 6                   | 2304    |
| 5        | 3                | 3                 | 8                  | 6                   | 432     |
| 6        | 6                | 6                 | 3                  | 6                   | 648     |

**Pelo resultado mostrado no quadro 48 as propostas 1, 2 e 4, conseguiram a mais alta pontuação.**

Porém, com a mesma abordagem feita para a Empresa Alfa, a opção de escolha pela proposta que caracterizará o mecanismos de estabelecimento de novos negócios à organização cabe à alta administração, lembrando-se que:

- a alta administração não deve abdicar da re-análise quanto à capacidade tecnológica e humana, às perspectivas das necessidades detectadas e uma avaliação mercadológica mais abrangente, com a intenção de consolidar o processo de escolha;
- as propostas seleccionadas encontram, pelo menos na análise da equipe de novos negócios, as condições para o seu desenvolvimento;
- caso nenhuma das propostas encontre respaldo na escolha da alta administração, deve-se reiniciar o processo na busca de novas propostas.

**A proposta escolhida pela alta administração foi a de número 2, Criar equipe mercadológica para quantificar e qualificar mercados e produtos.**

7.2.8 – ETAPA 8: Implementação e acompanhamento

Para respaldar a implementação da proposta escolhida pela alta administração, a equipe relacionou alguns aspectos referentes à Empresa Beta como sustentação às ações de implantação e acompanhamento da proposta selecionada, como por exemplo:

- constituição dos grupos de qualidade e produtividade (GQP);
- liberdade operativa e criativa para os GQP;
- informações adequadas aos desenvolvimento das atividades desenvolvidas;
- programas de treinamento segundo os levantamentos das necessidades da organização;
- recursos humanos capacitados para resolver a grande parte dos problemas da organização;
- incentivo à capacitação dos Recursos Humanos;
- ótimo sistema de distribuição;
- atenção com os clientes na pré-venda e pós-venda;
- versatilidade do processo de produção;
- ferramentas de avaliação e controle em todas as fases do processo;
- utilização dos centros de usinagem, moldagem mecanizada e sistema de fusão a indução;
- não ocorrem fatores relevantes que possam inibir os desenvolvimentos propostos.

Como mencionado no capítulo 6, a implantação da proposta escolhida deve ser precedida de um amplo e cuidadoso detalhamento de todas as ações que devem ser realizadas, recursos necessários, métodos que devem ser utilizados, prazos praticados, treinamentos que devem ser feitos, bem como a utilização de ferramentas para implantar e acompanhar processos.

## **CAPÍTULO 8 - CONCLUSÕES**

São destacadas neste Capítulo as conclusões sobre o trabalho, ressaltando os aspectos pelas quais o estabelecimento de novos negócios representa uma alternativa de competitividade e sobrevivência, sobre a aplicabilidade do modelo, os resultados obtidos, as contribuições e as sugestões para trabalhos futuros.

## 8.1 – CONCLUSÕES

As organizações precisam qualificar-se para vencer as rápidas transformações que lhes são impostas. Entre as qualificações mais genéricas estão a capacidade de trabalhar mais rapidamente e a de ser mais flexível, criando um novo produto ou determinando um novo mercado.

Esta situação vem de encontro com a necessidade das organizações obterem mecanismos de descobertas de novas oportunidades e o estabelecimento de novos negócios.

Porém, avaliar novos conceitos é um dos desafios mais difíceis para a organização. É indispensável que na organização haja uma combinação de habilidades para atingir objetivos. As organizações de sucesso sabem que identificar o potencial e reformular seu modelo de negócios, pela identificação de novas oportunidades, é um dos caminhos mais promissores para o crescimento.

A questão é que todo conceito de negócio acaba sucumbindo diante de um conceito novo e melhor. No momento em que a vida útil de um conceito bem sucedido está ficando cada vez menor, é necessário repetir com mais frequência o ciclo de inovações para manter o crescimento da organização.

A redução do tempo de ciclo de novas descobertas de oportunidades que leve ao estabelecimento de novos negócios possibilitará à organização maior competitividade e aumentará sua capacidade de sobrevivência diante dos confrontos com seus principais concorrentes.

A velocidade é essencial para surpreender a concorrência. O sucesso é que a velocidade dá capacidade de sustentar e explorar o impulso do mercado.

O presente trabalho abordou o tema Estabelecimento de Novos Negócios buscando identificar a possibilidade de novas oportunidades para a organização.



Como mencionado, nos negócios a velocidade é essencial para que uma organização possa sobreviver e prosperar no mundo dos negócios. Uma organização deve avançar de forma implacável e rápida e para isto ela deve ser capaz de agarrar as oportunidades que detectou.

A aplicação do modelo proposto demonstrou ser rápida para realizar todos os levantamentos necessários à condução dos resultados esperados, demandando um tempo médio de dois meses, com reuniões semanais com duração média de apenas uma hora.

Pode-se ainda reduzir o tempo de obtenção dos resultados, bastando, para isto, efetuar mais reuniões por semana. Porém, percebeu-se que reuniões semanais permitem aos membros do grupo, durante o período entre as reuniões, afastar-se do problema possibilitando um reordenamento de todas as questões discutidas, evitando os aspectos viciosos e, também, efetuar algumas indagações sobre os temas discutidos a outros membros internos e externos à organização.

A aplicação do modelo também demonstrou facilidade de condução no levantamento de dados com o grupo, devido à seqüência lógica das etapas e à operacionalidade das ferramentas usadas.

O volume e a qualidade das propostas obtidas demonstram que o modelo conduz aos resultados esperados e permite aos dirigentes liberdade e flexibilidade de escolha.

Inegável é sua contribuição às áreas estratégicas, de desenvolvimento organizacional e de planejamento empresarial, quando se observa o número de propostas resultantes da aplicação do modelo e a forma como são obtidas.

A aplicação do modelo possibilita também, aos que participam do processo, aumentar seus conhecimentos sobre a organização e de sua potencialidade, além de permitir a disseminação aos demais membros.

Além disto, possibilita praticar constante vigilância para detectar as necessidades demandadas pelo ambiente, superar a concorrência e efetuar as mudanças internas necessárias para aumentar sua competitividade e sua capacidade de sobrevivência em consonância com os acontecimentos externos e que poderão representar possíveis alternativas de oportunidades.

O modelo proposto elabora os levantamentos necessários através da atuação de um grupo de pessoas ligadas à organização, explorando seus conhecimentos e contribuições. A participação de Gerentes e Diretores no grupo assegura um melhor conhecimento da organização e de sua capacidade. Desta forma, um grupo assim constituído responderá melhor aos questionamentos impostos pela

aplicação do modelo e, principalmente, avaliará as propostas segundo a ótica da condição de realização.

A equipe constituída deve estar preparada para responder, entre outros fatos, o seguinte: qual o evento que exercerá maior impacto sobre a organização?, o que acontecerá quando o evento ocorrer?, o que se pode fazer agora a fim de se preparar para quando o evento ocorrer?.

O procedimento contínuo da aplicação da metodologia proposta trará, a cada retomada, resultados cada vez melhores para a organização, com a promoção da experiência na busca dos resultados esperados. Conta-se também com o diferencial de ter procedimentos que exercitem os membros da organização na procura contínua de novas experiências e novos resultados para a organização. Diante disto, recomenda-se que a organização reproduza a experiência pelo menos a cada ano.

Reforça-se que não basta a uma organização identificar as oportunidades mais promissoras. Ela só conseguirá tirar proveito destes conhecimentos quando contar com as capacidades necessárias para explorá-las e protegê-las.

Do que foi exposto até o presente momento, conclui-se que se conseguiu estabelecer uma ferramenta que possibilita à organização a identificação de propostas que possam promover o estabelecimento de novas oportunidades com rapidez e objetividade, destacando-se ser esta uma das necessidades atuais das organizações.

## 8.2 – SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Algumas dificuldades foram detectadas durante a realização do trabalho e por isso recomenda-se dar seqüência, contribuindo com melhorias e ampliando suas aplicações, de forma a adequá-lo ainda mais ao uso organizacional.

Dentro desta perspectiva destacam-se:

- a elaboração de análise externa à organização sobre indicadores econômicos, sociais, políticos e outros a fim de complementar e possibilitar aos membros da equipe informações mais atualizadas, melhores e em número maior;
- pesquisa de mercado para identificar necessidades e desejos de clientes já existentes e não clientes e outras em potencial para complementar as informações existente na organização;

- estudos de quais aspectos organizacionais, como modelo de gestão e estrutura, deverão ser adaptados ou mudados para permitir melhores condições à organização para o desenvolvimento de novos negócios.
- Identificação dos mecanismos de reforço, ou de mudanças nos pontos frágeis da organização, para facilitar o estabelecimento de novos negócios.

Como se observa, as dificuldades detectadas foram mais no sentido da obtenção de informações externas mais atualizadas e de conseguir os meios que possam levar a organização a reformular seus pontos frágeis, para que a organização possa reforçar sua estratégia do estabelecimento de novos negócios.

## BIBLIOGRAFIA

- BERRIGAN, J. , FENKBEINER, C. **Marketing de segmentação:** como sustentar a vantagem competitiva através da segmentação de mercado. São Paulo: Makron, 1994.
- DRUCKER, P. et al. **Programe-se para o futuro.** HSM Manegement, São Paulo, n.8, ano 2, p. 48-58, maio/junho, 1998
- FIATES, G. G. S. **A utilização do QFD como suporte à implementação do TQC em empresas do setor de serviços.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (Dissertação de Mestrado), Fevereiro, 1995.
- GONÇALVES, J. E. L. **A necessidade de reinventar as empresas.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n.2, p. 6-17, abril/junho, 1998.
- GRIFFIN, A. et al. **Best practice for customer satisfaction in manufacturing firms.** Sloan Management Reviw, winter, 1995.
- GUNTER, P. **Emissão zero:** a busca de novos paradigmas: o que os negócios podem oferecer à sociedade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1996.
- GURGEL, F. C. A. **Administração do produto.** São Paulo: Atlas, 1995.
- HAMEL, G. **Dez princípios de revolução.** HSM Manegement, São Paulo, n.6, ano 1, p. 114-124, janeiro/fevereiro, 1998.

- HUTCHINSON, C. **Corporate strategy and the environment**. Long Range Planning, vol. 25, n. 4, p. 9-21, 1992.
- MARGERISON, C. , McCANN, D. **Gerenciamento de equipes: novos enfoques práticos**. São Paulo: Saraiva, 1996.
- MCNEILLY, M. **Sun Tzu e a arte nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOTTA, R. **A busca da competitividade nas empresas**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 12-16, Mar/Abr. 1995.
- NUMI, R. **Knowledge – intensive firms**. Business Horizons, may/june, 1998.
- PEREIRA FILHO, R. R. **Análise do valor: processo de melhoria contínua**. São Paulo: Nobel, 1994.
- PINTO, J. L. G. C. **Gerenciamento de processos na indústria de móveis**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (Dissertação de Mestrado), dezembro, 1993.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROTHSCHILD, W. E. **Como ganhar (e manter) a vantagem competitiva nos negócios**. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1992.
- SALM, J. F. **Paradigmas na formação de administradores: frutuações e possibilidades. Universidade & Desenvolvimento**. Florianópolis, 1 (2), 18- 42, Out., 1993.
- WAALEWIJN, P., SEGAAR, P. **Strategic management: the Key to Profitability in Small Companies**. Long Range Planning, Vol. 26, No 2, p 24-30, 1993.
- WEIS, D. H. **Organizando uma verdadeira equipe**. São Paulo: Nobel, 1994.
- WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, D. F. **Definição do negócio: Ponto de partida do planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1991.

- ABREU, R. C. L. **Análise de valor:** um caminho criativo para a otimização dos custos e do uso dos recursos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial.** Rio de Janeiro: LTC, 1976.
- ALENCAR, J. **O Brasil e o seu futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- AMBONI, N. et al. **Metodologia para implementação de organizações de aprendizagem** Florianópolis: CTC/UFSC, 1995.
- AMBONI, N. **O Caso CECRISA S/A:** um aprendizado que deu certo. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (Tese de Doutorado), Agosto, 1997.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANSOFF, H.I. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1983.
- ANSOFF, H. I. **A Nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I., DECLERCK, R. P., HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1990.
- ÁVILA, H. A., SANTOS, M. P. **Utilização de cenários na formulação e análise de políticas para o setor público.** Revista de Administração Pública., Rio de Janeiro, n.4, p.17-33, outubro/dezembro, 1988.
- BACK, N. **Metodologia de projeto de produtos industriais.** Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1983
- BARBOSA, R. R. **Monitoramento ambiental:** uma visão interdisciplinar. Revista de Administração, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 42-53, outubro/dezembro, 1997.
- BAXTER, M. **Projeto de produto:** guia prático para o desenvolvimento de novos produtos. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.
- BHOTE, K. R. **O consumidor por dentro.** HSM Manegement, São Paulo, n.7, ano 2, p.26-30, março/abril, 1998.
- BLAU, P. M. **The formal theory of differentiation in organization.** American Sociological Review, v. 35, p. 201-218, abril, 1970.
- BLUMENFELD, K., MONTRONE, A. **Quando a ecologia dá bons lucros.** HSM Manegement, São Paulo, n.3, ano 1, p. 134-139, julho/agosto, 1997.
- BORNHOLDT, W. **Orquestrando empresas vencedoras:** guia prático da administração de estratégias e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- BOXWELL JR., R. J. **Vantagem competitiva através do benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- BOYETT, J., BOYETT, J. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRUMER, W. N. **Competitividade: um projeto estratégico**. Revista Brasileira de Administração, Brasília, ano VI, n. 18, p. 12-17, novembro 1996.
- BURNS, T., STALKER, G.M. **The Management of innovation**. Londres: Tavistock Publications, 1961.
- CAMPOS, E. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Organizational Change Management, v.4, n.1, p.22-32, 1991.
- CHAKRAVARTY, B. S. **Adaptation: A promising metaphor for strategic management**. Academy of Management Review, vol. 7, n. 1, p. 35-44, 1982.
- CHAMPION, D. J. **A Sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHENG, L. C. ,et al. **QFD: planejamento da qualidade**. Minas Gerais: Lítera Maciel, 1995
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processos e prática**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1987.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHILD, J. **Organizational structure, enviromment and performance: the role of strategy choice**, Sociology, v.6, p. 1-27, 1972.
- CROSBY, F. B. **Quality is Free**. New York: McGraw-Hill, 1990.
- CSISLAG, J. M. **Análise do valor**. São Paulo: Atlas, 1995.
- DAFT, R. L., SORMUNEN, J., PARKS, D. **Chief executive scanning, enviromental characteristics, and company performance: na empirical study**. Strategic Management Journal, vol. 9, p. 123-139, 1988.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Makron, 1991.
- DEGEN, R. J. **Prefácio - Planejamento estratégico - novos caminhos**. In: Harvard Exame, Série Temática. São Paulo: Abril, 1990.
- DRUCKER, P. F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

- DRUCKER, P. **O novo papel da administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- DRUCKER, P. **O advento da nova organização**. Diálogo, Rio de Janeiro, v.22, n.1, p.2-7, 1989.
- DRUCKER, P. **Programa-se para o futuro: O desafio dos países desenvolvidos**. HSM Management, São Paulo, n.8, ano2, p.48-58, maio/junho, 1998.
- ECCLES, R. G., NOLAN, R. L. A Framework for the design of the emerging global organizational structure. In: BRADLEY, S.P. et al (Eds). **Globalization, Technology and Competition**. Boston: Harvard Business School Press, 1993. Chap. 3, p. 57-80.
- ESTEVEZ, P. C. L. **Qualidade na gestão das organizações universitárias: análise dos fatores críticos de resultados**. Rio de Janeiro, Centro de Estudos em Educação, Universidade Estácio de Sá., Mestrado em Gestão Universitária, Março, 1997.
- ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FEINGEBAUM, A. **Total quality control**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- FERREIRA, A. A., REIS, A. C. F., PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira, 1997,
- FLEURY, M. L. F. **Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender**. Revista de Administração, São Paulo, v.30, n.3, p. 5-11, julho/setembro 1995.
- FOSTER, M. J. **Scenario planning for small businesses**. Long Range Planning, Vol. 26, No 1, p 123-129, 1993.
- FRANK, R., PORTER, J., GERTZ, D. **Crescimento = foco na liderança**. HSM Management, São Paulo, n.12, ano 2, p. 70-74, janeiro/fevereiro, 1999.
- GARVIN, D. A. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, p. 78-91, July/August, 1993.
- GAUNTLETT, S. B. **Desafio verde**. HSM Management, São Paulo, n.1, ano 1, p. 58-61, março/abril, 1997
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GITLOW, H. S. **Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark., 1993.
- GLUCK, F.W. et al. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Negócios em Exame. São Paulo, 25 mar., p. 35-46, 1981.

- GUIDA, F. A. **Panorama geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- HALL, R. H. **Organizações:** estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARRINGTON, J. H. **Aperfeiçoando processos empresariais:** estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H.. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- JURAN, J. M. **Planejamento para a Qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- KAST, F. E., ROSENZWEIG, J. E. **Organização e administração:** um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1987.
- KATZ, D., KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1970.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.
- LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente:** diferenciação administrativa. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LEWIS, J D. **Aliança cliente fornecedor.** HSM Manegement, São Paulo, n.4, ano 1, p. 78-86, setembro/outubro, 1997.
- LOBOS, J. **Qualidade através das pessoas.** São Paulo: Hamburg, 1991.
- LODI, J. B. **História da administração.** São Paulo: Pioneira, 1974.
- LUPORINI, C. E. M., PINTO, N. M. **Sistemas administrativos:** uma abordagem moderna de O & M. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARAMALDO, D. **Análise de valores,** Rio de Janeiro: Intercultural, 1983.
- MARCH, J. G., SIMON, H. A. **Teoria das organizações.** São Paulo: Atlas, 1981.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.
- MCGILL, M., E., SLOCUM, J. W. **A Empresa mais inteligente:** como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.



- MENDES, J. L. **Uma metodologia de desenvolvimento de planejamento estratégico empresarial**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (Dissertação de Mestrado), Julho, 1998.
- MILES, R. E., SNOW, C. C. **Causes of failure in network organizations**. California Management Review, p. 53-71, 1992.
- MINTZBERG, H. **Strategy-making in three modes**. California Management Review. Winter, Vol. XVI/Vol. 2, p. 44-53, 1973.
- MINTZBERG, H. **Five ps for strategy**. In: H. Mintzberg e J. B. Quinn. The Strategy Process. Prentice Hall, p. 12-19, 1992.
- MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, January-February, p. 107-114, 1994.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MONTANA, P. J., CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- MUDGE, A. E. **Numerical evaluation of functional relationships**. Proceedings of the Society of American Value Engineering, vol. 2, p. 111-123, 1967.
- NONAKA, I. **The knowledge-creating company**. Harvard Business Review, p. 96-104, november/december, 1991.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo, Atlas, 1994.

- PEDLER, et al. **The learning company project report**. Employment department. 1988.
- PEDROSO, D. M. W. **Qualidade em serviços: uma proposta de determinação de parâmetros**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (Tese de Doutorado), Abril, 1998.
- PERROW, C. **A framework for the comparative analysis of organizations**. American Sociological Review, 32, p. 194-208, 1967.
- PERROW, C. **Burocracia, estrutura e tecnologia**. Brasiliense, 1976.
- PINCHOT, G., PINCHOT E. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M. E. **What is strategy**. Harvard Business Review, p.61-78, nov./ dec., 1996.
- PORTER, M. E. **Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva**. HSM Manegement, São Paulo, n.1, ano 1, p. 88-94, março/abril, 1997.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, p. 79-91, may/june, 1990.
- PRAHALAD, C. K. **A competência essencial**. HSM Manegement, São Paulo, n.1, ano1, p. 6-11, março/abril, 1997.
- PRAHALAD, C. K. **Em busca do novo**. HSM Manegement, São Paulo, n.7, ano 2, p. 6-12, março/abril, 1998.
- RAMOS, G. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- RAY, M., MYERS, R. **Criatividade nos negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROSS, S. A., WESTERFIELD, R., JAFFE, J. F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

- RUIZ, J.A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1979.
- SANDVIG, J. C., COAKLEY, L. **Best practices in small firm diversification**. Business Horizons, may/june, 1998.
- SCOTT, W. R. The organization or environments: network, cultural and historical elements. In: MEYER, John W., SCOTT, W. R. **Organizational environments**: ritual and rationality. London: Sage Publications, 1983.
- SCHOEMAKER, P. J. H. **How to link strategic vision to core capabilities**. Sloan Management Review/Fall, p. 67-81, 1992.
- SCHOLTES, P.R. **O que será da qualidade?**. HSM Manegement, São Paulo, n.6, ano 1, p. 134-140, janeiro/fevereiro, 1998.
- SCHON, D. A. **Beyond the stable state**. USA: The Norton Library, 1971.
- SELTIZ, C. et al. **Método de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1987.
- SLYWOTZKY, A. **Crescimento** = foco no lucro. HSM Manegement, São Paulo, n.12, ano 2, p. 70-74, janeiro/fevereiro, 1999.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1994.
- SNIDER, N. H. **Enviromental volatility, sanning intensity, and organization performance**. Journal of Contemporary Business, n.10, n. 2, p. 5-17, 1981.
- STONER, J.A.F. **Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.
- TABATONI, P., JARNIOU, P. A dinâmica das normas na administração estratégica. In: Ansoff, H. I., Declerck, R., Hayes, R. (organizadores). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. Parte I, pg.41-47.
- TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: HARBRA, 1991.
- THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TORRES, N. A. **Competitividade empresarial com a tecnologia de informação**. São Paulo: MAKRON, 1995.
- TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

VAN DEN DAELE, L. D. Qualitative models in developmental analysis. **Developmental Psychology**, v.1, n.4, p. 303-310, 1969.

VASCONCELLOS FILHO, P. & MACHADO, A.M.V. **Planejamento estratégico:** formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

WOODWARD, J. **Organização industrial:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1977.

YASAI-ARDEKANI, M., NYSTROM, P. C. **Designs for enviromental sanning sistem:** tests of a congingency theory. Manegement Science, vol. 42, n. 2, p. 187-204, 1996.